

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

التركيز على العميل

حلول من الخبراء لتحديات يومية

قيمة التسليم - إيجاد النيَة الحسنة - كسب الولاء - زيادة الأرباح

نقلته إلى العربية

رُبى الخطيب

العبيكان
Obeikan

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك على التعرف إلى مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، وتعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء أكنت جالساً في مكتبك، أم في أحد الاجتماعات أم في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب، وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- تشجيع الإبداع
- إدارة الفرق
- تحديد الأهداف
- تطوير دراسة جدوى الأعمال
- تطوير عمليات الأعمال
- قياس الأداء
- قيادة الفرق الافتراضية
- تنفيذ الإستراتيجية

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

التركيز على العميل

حلول من الخبراء لتحديات الحياة اليومية

نقلته إلى العربية

ربى الخطيب



Original Title
FOCUSING ON CUSTOMER
Expert Solutions to Everyday Challenges
Harvard Business Press- Pocket Mentor Series
Author: Harvard Business School Press

ISBN-10: 1422129756
ISBN-13: 978-1422129753

ح شركة العبيكان للتعليم، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

التركيز على العميل./ مجموعة مؤلفين.- ربى الخطيب.- الرياض 1433هـ

128 ص؛ 12.5× 18 سم

ردمك: 3 - 417 - 503 - 603 - 978

1 - التسويق　2 - خدمات العملاء　3 - إدارة المبيعات

أ. الخطيب، ربى (مترجم)　ب. العنوان

ديوي: 658,812　رقم الإيداع: 9213 / 1433

الطبعة العربية الأولى 1436هـ - 2015م

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

رسالة الموجّه

أهمية التركيز على العميل

يـدرك المديرون أهميـة المحافظة علـى عمـلاء مؤسساتهم. فمـن دون العملاء، لا توجد أعمال ولا شركات. ولكن مما لا شك فيه، يوجد سبب آخر أكثر تحديداً يدفع أفراد المؤسسة كافّة للتركيز على العملاء؛ حيث يترجم رضا العملاء إلى ربحية أكبر للمؤسسة.

كيف يتحقّق ذلك؟ حين تتعرّف أنت وفريقك، إلى أفضل عملاء مؤسستـك، وتتفهّم احتياجاتهم؛ ستقدّم لهم الخدمات الأفضل، ومن ثم تعزّز ولاءهم للمؤسسة، الذي يظهر على إقبالهم على الشراء ودفع المزيـد، ما يعني زيادة الأرباح. وفي الوقت نفسه، لن تضطر الشركة إلـى استثمار كثير مـن الأموال لجذب عملاء جـدد؛ وبذلك تنخفض الكُلَف. بمقارنة العائدات المرتفعة بالكُلَف المنخفضة... تحصل على الأرباح!

أُعِـدَّ هذا الكتاب؛ ليساعدك على تنشيط دورة النجاح، لتكتشف من خلاله أهمية ولاء العملاء بصفته محرّكاً لتحقيق الأرباح، وكيفية استهـداف العمـلاء المناسبين، وأثر ولاء العملاء فـي عوامل الربح، وكيفيـة تركيز طاقات الموظفين على العمـلاء المستهدفين. ستتعلّم

أيضاً، المهارات الضرورية لتعرّف رغبات أفضل العملاء، ثم استخدام هذه المعرفة لتزويد العمــلاء بخدمات ومنتجات قيّمة. ويوفّر الكتاب مجموعة من الأمثلــة، والأدوات، والتمارين، التي تساعدك على إتقان المفاهيم التي يعرضها.

التركيــز علــى العمــلاء، لا يستهــدف الموظفيــن العامليــن في قسمــي المبيعات أو التسويق فقــط، أو أولئك الذين يتعاملون مباشرة مــع العملاء، بل هو موجّــه للموظفين كافّة، بغض النظر عن دورهم فــي المؤسســة. إنّ هذا الكتــاب وسيلتك لتحقيق التركيــز المطلوب، والحصول على نتائج أفضل للمؤسسة.

جيمس ل. هيسكيت، الموجّه

نشــر (جيمس ل. هيسكيــت) كثيراً من الكتــب المفصّلة المتعلّقة بالعمــلاء، والخدمــة، والمحافظــة على العمــلاء، وكفايــة الموظفين، والربــح. فهو الأستاذ الفخري لمؤسسة بيكر في كلية هارفرد للأعمال، حيــث درّس مقــررات فــي إدارة الخدمــات، وإستراتيجيــة الأعمال، والتسويــق، ولوجستيــة الأعمــال، والإدارة العامــة منــذ عــام 1965م. و(هيسكيــت) مؤلّف مشارك في كثير من الكتــب، منها: قاسم الملكية، وسلسلة الخدمــة - الربح، والتقدّم الجذري فــي الخدمة: تغيّر قوانين اللعبة، إضافة إلى قرص مدمج موجّه للمديرين بعنوان نجاح الخدمات. وهو يشغل أيضاً منصب مدير ومستشار إدارة في ليمتد براند.

التركيز على العميل

الأساسيات والمبادئ

القواعد الثلاث
لكسب ولاء العميل



أظهـرت الدراسات، العلاقة الطردية بين مدّة إخلاص العملاء والربـح. لماذا؟ تتعلّق الإجابـة عن هذا السؤال بمـا يُعرف بالقواعد الأساسيـة الثلاث لإخلاصـ العميل، وهـي: المحافظـة على العملاء، والمبيعات، والتوصيات.

المحافظة على العملاء

أول قاعـدة في إخلاص العمـلاء هي المحافظـة عليهم. تُوجِد العلاقـة المستمـرة مع العميل تيّـاراً ثابتاً من العائـدات مع استمرار العميـل بشراء السلع، فتنخفض معهـا الكُلَف المتعلّقة بالتسويق. وفي كثيـر من الحـالات، تنخفض كذلك الكُلَف المتعلّقـة بخدمة العملاء؛ لأنّ العميل قد اعتاد منتجات الشركة وإجراءاتها.

> تضع مختلف التقديرات كُلْفة جذب عملاء جدد، بمقدار يعادل خمسة أضعاف أو أكثر، من الكُلْفة المخصّصة للمحافظة على العملاء الحاليين.
>
> جيمس ل. هيسكيت

المبيعات

عندمـا يُقبـل العمـلاء المخلصـون علـى شـراء المنتَجـات أو الخدمـات الجديدة للشركة، سيولّدون مبيعـات ذات عائد ربح يتفوّق على عمليـات البيع لعملاء جدد. لذا، تسعى الشـركات الطموحة إلى

تطويــر منتَجات جديدة من خلال الاستماع إلى عملائها المخلصين؛ لأنهم سيُقبلون على شراء المنتَجات الجديدة أكثر من غيرهم، عندما تكون مصمّمــة لتلبية احتياجاتهم خاصّة، وسيعــزّز ذلك درجة الثقة العاليــة التي يملكهــا العملاء تجاه الشركة. إنّ ثمــن تسويق المبيعات الجديــدة للعمــلاء الحاليين قليل علــى الشركة؛ لأنّــه لا يتطلّب كثيراً مــن التسويق، ولن يواجه فيها شيكات دائنة جديدة، وسيتطلّب أعمالاً مكتبية أقل نسبيّاً. إضافــة إلى ذلك، فإنّ العملاء الحاليين أقل تأثّراً بسعر المنتَج/ الخدمة من العملاء الجدد.

التوصيات

التوصيــات الإيجابيــة أفضل أنــواع التسويق... وهــي بالمجان! وتعــدّ توصيــات العملاء الإيجابية مهمّــة جدّاً لتحقيــق الربح والنموّ. ووفقاً للدراسات، يخبر العملاء الراضون خمسة أشخاص آخرين عن تجربــة جيّدة مرّوا بها، في حين سيخبر العمــلاء غير الراضين أحد عشر شخصاً عــن تجربتهم السيئة. ومن خــلال تجاربك الشخصية بصفتــك عميلاً، تــدرك في الأغلب أنّ المرجعيــات الشخصية تحمل مصداقية أكثر من أساليــب التسويق التقليدية. وأظهرت الدراسات، أيضــاً، أنّ العملاء أصبحــوا أكثر إخلاصاً عندما طُلــب إليهم تزويد مرجعية إيجابية.

قواعد الولاء الثلاث والعملاء الداخليون

تنطبق القواعد الثلاث أيضاً عند تقديم خدمات لعملاء داخليين؛ أفراد آخرين، أو مجموعات، أو فرق عمل أخرى داخل المؤسسة نفسها. إنّ المحافظة على علاقة إيجابية مدّة أطول مع العميل الداخلي، سيحقّق نتائج أفضل. وكلّما تطورت العلاقة طويلة الأمد مع العملاء الداخليين، تصبح أكثر فاعلية، وسيؤثّر ذلك حتماً في أرباح المؤسسة.

تحقّق العلاقة الداخلية الفاعلة التآزر بين الجميع، حيث يؤدّي التآزر بين مجموعتين ضمن المؤسسة إلى العمل معاً لتطوير منتَجات جديدة، وخدمة العملاء بطرائق أكثر ابتكاراً وإبداعاً.

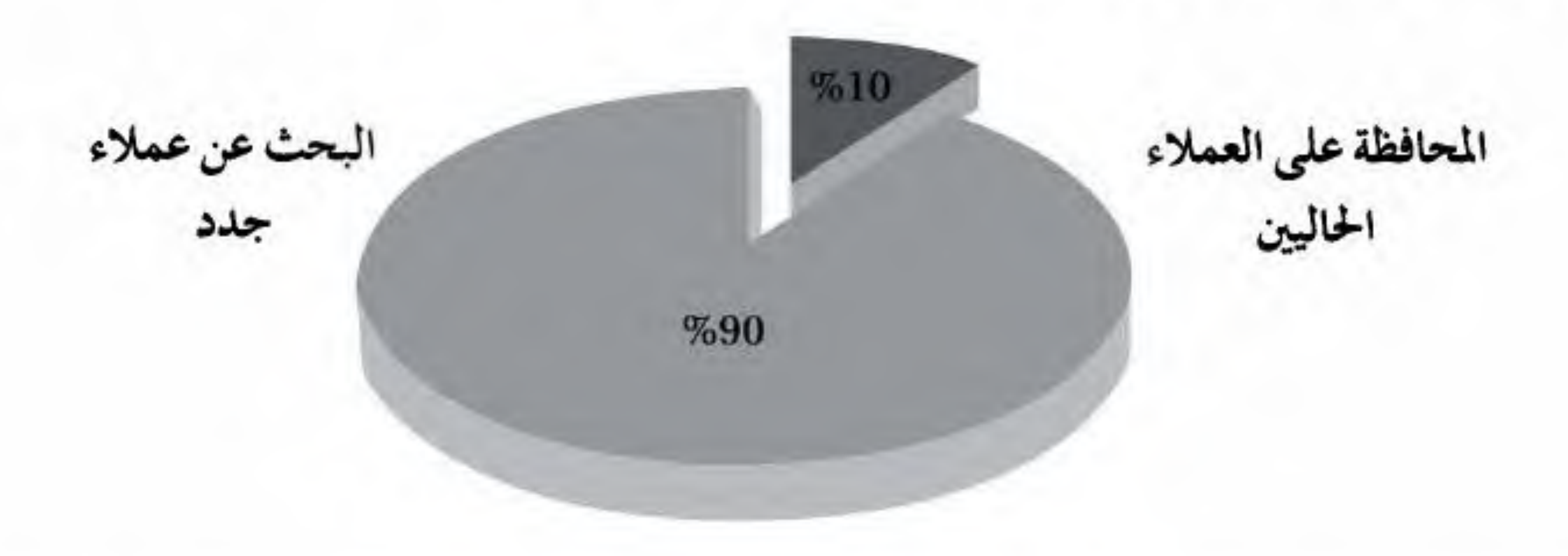
عندما تتجاهل ميزانية التسويق القواعد الثلاث

يمثّل الشكل «العملاء الجدد مقابل العملاء الحاليين» مثالاً نموذجيّاً لميزانية تسويق. ومثلما تلاحظ، خُصِّص جزء صغير من الميزانية للمحافظة على العملاء الحاليين. لسوء الحظ، يؤكّد كثير من الشركات في وقتنا الحاضر جهودها كافّة على جذب عملاء جدد. فهم يَعِدون بأسعار ابتدائية منخفضة، ويقدّمون الحوافز للانضمام إلى قائمة العملاء، وينفقون الملايين على التسويق والإعلانات.

إضافــة إلى ذلك، فإنّ نظــام المكافآت في كثيــر من الشركات يعتمد – وبصورة حصرية تقريباً – على جذب عملاء جدد للمؤسسة.

الشكل رقم 1

العملاء الجدد مقابل العملاء الحاليين



تُقدّم الحوافز الأكبر عادة، إلى الموظفين الذين يجلبون العملاء الجدد، وليس إلى الموظفين الذين عملوا بجد للمحافظة على العملاء الخارجيين والداخليين الأوفياء للمؤسسة.

يوجّــه ميزانيات التسويق هذه، الافتراضــ الخطأ في أنّ تحقيق الربح يعتمد على زيادة حصة السوق، حيث يؤكد هذا المنهج التقليدي على القواعد الأربع (Ps): المنتَج، والسعر، والأنشطة الترويجية، والمكان (قنــوات التوزيع). وهذا يقودنا إلى النظرية التي تقول إنّ أي عميل هو عميل جيّد، وهذا غير صحيح؛ لأنّنا نتجاهل القواعد الثلاث لإخلاص العميل، مثلما سيتبيّن ذلك في الفصل القادم.

استهداف
العملاء المناسبين



ليس بالضرورة أن يكون العملاء جميعهم جيّدين. وفي الحقيقة، بعض العمــلاء على النقيض من ذلك تماماً. ففي كثير من الشركات، ينتج 20% من العملاء فقط ما نسبته 80% أو أكثر من أرباح الشركة. من هــذا المنطلق، تعرف الشــركات الناجحة فــي أعمالها عملاءها المثالييــن، وتسخِّر معظم جهودها على تطوير منتَجات لإرضاء هؤلاء العملاء فقط.

يُطلــق على بعض العملاء «المرتزقة»، وهم علــى سبيل المثال، النــوع الــذي يغيّر مــزوّد خدمــة هاتفه عدّة مــرّات فــي السنة، حيث تجذبهــم الأسعــار الأقــل والمكافآت الأكبــر. وحالما ينتهــي العرض التقديمي، سيختفون أيضاً قبل أن يقدّموا أيّ عائد ربحي.

يجب على المؤسسة الناجحة، التركيز على إرضاء فئة مستهدفة مــن العملاء، الذين يعودون بالفائدة الأكبر على الشركة. وإذا أهملت الشركة ذلك، وانشغلــت باستهداف الشريحة غير الصحيحة ستتعثّر بشكل سيئ وتحيد عن أدائها، ومن المرجّح أنّها ستفشل. وخلال هذه العملية، ستخسر أيضاً كثيراً من عملائها المربحين.

العثور على العملاء المستهدفين

باختصــار بسيط، يجــب أن يكون عملاء شركتــك المستهدفون هــم الذين سيظهرون الإخلاص لشركتك دائماً. وتعمــل المؤسسات

الناجحة على تحديد عملائها المستهدفين، ثم بذل كل جهد لإرضائهم والمحافظة عليهم. في بعض الأحيان، يمكن للمؤسسة تحديد العميل الهدف من خلال النظر إلى وجه العملة الآخر، وبكلمات أخرى، من خلال معرفة العملاء الذين لا يجب إرضاؤهم؛ لأنّ الشركة لا تستطيع إرضاء الجميع، وبعض العملاء لا يستحقون ذلك.

يستغرق العثور على عميل شهوراً أو حتى سنوات... ولكن ثانية واحدة كفيلة بخسارته.

العميل 101

على سبيل المثال، أُسّست شركات تأمين ناجحة في الولايات المتحدة لخدمة فئة محدّدة في السوق، وهم السائقون المهرة. ومن خلال عملها في الولايات التي تعتمد على الزراعة، كان وسطاء الشركة أعضاء في المجتمع، وعلى اتصال مباشر مع عملائهم، لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم. حصرت الشركة جهودها التسويقية على جذب أعضاء من السوق المستهدفة والمحافظة على رضاهم. مثلاً: لمكافأة العملاء على سلوكات القيادة الجيدة، قدّمت الشركة إعفاءات للسائقين، عند مضي ثلاث سنوات متلاحقة من دون تسجيل حوادث.

مطابقة توقّعات العملاء

جودة الخدمة غير مطلقة؛ لأنّ العميل هو الذي يحدّدها وليس مزوّد الخدمة، وهي بالطبع تختلف من عميل إلى آخر. تدرك الشركات الكبرى أنّ العملاء المخلصين هم أهداف متغيّرة، وأن توقّعاتهم تتغيّر مع الوقت وتتطوّر وعليه، فإنّ الشركات التي تزوّد أفضل الخدمات، هي تلك التي تستطيع تكييف منتَجاتها وخدماتها، لتلبية توقّعات العميل المتغيّرة، وتتفوّق عليها.

ماذا كنت ستفعل؟

عملاء مرتزقة – أم مصدر جديد للربح؟

بدأت (كارول) العمل أخيراً، مديرة حسابات لدى ترايدنت للاتصالات (Trident Telephony)، وهي شركة اتصالات تقدّم الخدمات لشركات كبيرة. وعلمت من خلال مصدر للشائعات أنّ بريموتك (PrimoTech) وهي شركة أشباه موصلات كبرى، انفصلت عن مزوّد الخدمات الهاتفية السابق. وللتحدّث عن احتمال جذب بريموتك بصفتها عميلاً لحساب ترايدنت للاتصالات، اجتمعت مع مديرها (روسكو)، وقالت له: سيكون ذلك عظيماً لعملنا.

لكنّــه خالفهــا الــرأي قائــلاً: «بريموتــك ذات سمعــة سيئة في الحصول علــى صفقات من مزوّد معيّن، ثم الانتقال فجأة عند العثور علــى الصفقة الأخــرى». وأضــاف: «إنّني أشــكّك في أنّهــم سيبقون معنا مــدّة كافيــة ليصبحوا مربحين لنــا». وليزيد الأمر ســوءاً، علم أنّ إستراتيجيــة (كارول) لجــذب بريموتــك، تتطلّب نقــل الموارد من الحسابــات القديمة الأكثر جلباً للربح إلــى هذا العميل الجديد. كيف يمكنــك أن تثبــت لـ (كارول) أنّه وفي أقل تقديــر، عليهم بذل كل شيء ممكن للمحافظة على عملائهم المخلصين؟

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح الموجّه عليك حلّاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل؟».

ولتوضيح المسألة، لاحظ مصنع مركبات يملك معدّلات إخلاص عالية من العملاء خسارته بعضهم. فاتصل المديرون بهؤلاء العملاء وسؤالهــم عن الأسباب التي دفعتهــم للانفصال. حينئذٍ، ما اتّضح أنّ العمــلاء كوّنوا عائــلات، وأصبحوا يرغبون في سيــارات أكبر حجماً. وجــاءت استجابة المصنع بتصميــم سيارات أكبر حجماً، ما أدّى إلى تحسّن المبيعات واستعادة إخلاص العملاء.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكّر مخاوف (روسكو) المتعلّقة بتوضيح أخطار جذب (PrimoTech) لـ (كارول)؟

فيما يأتي، اقتراح الموجّه في الموضوع:

على (روسكو) أن يوضّح لـ (كارول) أنّه على الرغم من أهمّية المبيعات الفردية، فإنّ الربح الحقيقي يأتي من تغذية العلاقة مع العميل، ثم تنميتها. ربما سيجلس معها، ويوضّح مفهوم «قيمة الزبائن الدائمين»، وربما سيحتسب القيمة المضافة من أحد عملائهم الدائمين. ويمكنه أيضاً أن يوضّح أنّ العناية بالعلاقة المستمرة مع العميل تُنشئ عائداً ربحيّاً ثابتاً بجهود تسويقية أقل. إضافة إلى أنّ العملاء المخلصين يميلون إلى شراء منتَجات أخرى، وإيجاد دخل إضافي من خلال التوصيات الإيجابية. كما يستطيع (روسكو) مساعدتها على حساب عوائد الربح المحتملة من العملاء المخلصين الحاليين، مقارنة بالعملاء الجدد.



فهم كيفية تأثير ولاء العملاء في الربحية



كما ذكرنا سابقاً، لإخلاص العملاء تأثير مباشر في أرباح الشركة. ولفهم كيفية عمل ذلك، سنقوم فيما يأتي بإلقاء نظرة عن قرب على مفهومين مهمّين، هما: القيمة العائدة من العملاء الدائمين، وسلسلة الخدمة والربح.

حساب القيمة العائدة من العملاء الدائمين

عندما تستهدف مؤسسة ما عملاءها، وتعمل على تلبية احتياجاتهم، سيرتفع مؤشّر رضا العميل، وسيرتفع تبعاً لذلك إخلاصه، جالباً معه تأثيراً واضحاً وملموساً.

وفي دراسة أجريت أخيراً على مجموعة متنوّعة من القطاعات، توصّل الباحثون إلى أنّ العلاقة مع العملاء تنمو، وتزداد أرباحها مع الوقت في الحالات جميعها، بغض النظر عن القطاع. لاحظ الحالة الآتية:

1. **في السنة الأولى، تكتسب الشركة العملاء:** على المؤسسة تعويض كلُفَة اكتساب العملاء من خلال العلاقة المستمرة معهم.
2. **في بداية العلاقة، تكون مستويات الشراء والربح منخفضة:** ولكن تُبنى القاعدة التي ستستخدمها الشركة؛ لبناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء.

3. **عندما يصبح العميل معتاداً على منتَجات الشركة أو خدماتها، من المرجّح أنّه سيشتري منتَجات أو خدمات أكثر من الشركة نفسها:** يصبح العميل أقل حساسية للسعر عند شراء هذه المنتَجات. ولأنّ الشركة تبيع منتجاتها لهؤلاء العملاء بأسعار مرتفعة؛ ستزيد مستويات الربح.
4. **بما أنّ العميل على دراية بالشركة وسياساتها، فإن كُلْفة خدمته أقل، وبذلك تنخفض الكُلَف المترتبة الشركة (الأمر الذي يزيد الربح):** إضافة إلى ذلك، فإنّ العميل المخلص الحقيقي، يصبح المندوب الذي يوصي بالشركة للآخرين، فيجلب مبيعات جديدة للشركة وأرباحاً متزايدة.
5. **كلّما استمرت العلاقة مع العميل أكثر، زاد عائد الربح:** ففي دراسة لإحدى شركات الخدمات، تبيّن أنّ تمديد العلاقة مع العميل خمس إلى ست سنوات؛ أدى إلى زيادة في الربح نسبتها (52% - 58%).

لماذا لا تولي الشركات جميعها اهتماماً أكثر بالعملاء الأوفياء؟ لأنّهم لا يقدّرون الأهمية الحقيقية لهؤلاء العملاء. في هذه الحالات يمكن لحساب القيمة الدائمة للعملاء أن يكون تجربة ملهمة. ويمكنه أيضاً أن يساعدك على تعزيز دعم الإدارة العليا لمبادرات المحافظة على العملاء. من السهولة احتساب القيمة الدائمة لأيّ عميل وفي أيّ قطاع. لنفترض المثال الآتي: أستوديو تصميم صغير يشتري البرمجيات من مزوّد. لنرَ ماذا يحصل:

- **السنـة الأولـى:** يشتري مالـك أستوديو التصميـم تطبيقاً مكتبيّاً للتصميم، بعـد أن يشاهد إعلاناً على التلفاز. خلال السنة الأولى لن يحقّق المزوّد أيّ أرباح من العميل؛ لأنّ كلفة استقطـاب هذا العميل وخدمته، أكبـر بكثير من سعر شراء برنامج التصميم.
- **السنـة الثانية:** بعـد أن أصبـح العميـل راضياً عـن برنامج التصميم، سيشتـري النسخة المحدّثة مـن البرنامج (التي تعود بهامش ربح أكبر)، وبرنامج حاسوب للرسوم والأشكال. إضافـة إلى ذلك، سيوصي مالك الأستوديو بالبرنامج لكثير مـن مصمّمي الجرافيك المستقليـن، الذين سيُقبل أحدهم على شراء برنامج التصميم.
- **السنة الثالثة:** سيشتري أستديو التصميم برنامجاً لمعالجة الصـور، ومكتبـة للرسوم من المـزوّد. سيشتـري الشخص الذي شُجّع برنامج الرسـوم، والنسخة المحدّثة من برنامج التصميم، وسيشتري شخص آخر برنامج التصميم.
- **السنـة الرابعة:** سيشتري أستديو التصميم النسخ المحدّثة من برنامجي التصميم والرسوم، في حين سيشتري المرجع الأول برنامـج معالجة الصـور ومكتبة الرسـوم، وسيشتري المرجـع الثانـي النسخـة المحدّثة من برنامجـي التصميم والرسـوم. إضافة إلى ذلـك، سيشتري شخصـان جديدان برنامج التصميم الأساسي.

- **السنة الخامسة**: سيشتري أستوديو التصوير برنامجاً متكاملاً للتصميم، والرسوم، ومعالجة الصور، ومكتبة رسومات أخرى. سيشتري المرجع الأول النسخ المحدّثة من برنامجي التصميم والرسوم، وسيشتري المرجع الثاني برنامجاً لمعالجة الصور ومكتبة للرسوم. سيشتري المرجعان من السنة الماضية برنامج الرسوم، والنسخة المحدّثة من برنامج التصميم.

الجدول رقم 1

عينة لاحتساب القيمة الدائمة:

	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
الإيرادات من السلع والخدمات الأساسية	$ 800	0	0	0	0
الإيرادات من السلع الجديدة والخدمات	0	$ 500 250	$ 500 200	$ 250 250	$ 3,000 200
كلفة استقطاب العملاء والخدمة	850	100	100	100	100
المراجع: الإيرادات من العملاء الأوفياء الجدد	0	800	750 800	700 750 800 800	500 700 750 750
الربح	$ (−)50	$ 1,450	$ 2,150	$ 3,450	$ 5,800

يوضّح الجدول «عينة لاحتساب القيمة الدائمة» المبيعات التي قام بها أستوديو التصوير والمراجع المرتبطة به خلال السنوات الخمس. كما ترى، أفضت الصفقة المبدئية بقيمة 800 $ في السنة الأولى، إلى مبيعات إضافيــة بقيمة 12،850 $ في السنــوات الأربع اللاحقة. يوفّر قسم «خطــوات احتساب القيمــة الدائمة للعملاء» معلومــات إضافية مفيدة.

سلسلة الخدمة – الربح

تؤكّـد الدراسات التــي أُجريت على قطاعات مختلفــة، أنّ النمو والربحية يعتمدان كثيراً على متغيّرات الموظف والعميل، مثل:

- كفاية الموظف
- رضا الموظف
- إنتاجية الموظف
- قدرة الموظفين على تقديم سلع قيمة للعملاء
- رضا العميل
- إخلاص العميل

خطوات احتساب القيمة الدائمة للعميل:

1. **فكّر بعميل متوسّط لمؤسستك:** إذا كانت مؤسستك تخدم قطاعات مختلفة في السوق، فربما عليك اختيار عملاء من كل قطاع، وتكرار هذه العملية لكل عميل.
2. **أدخل عدد عمليات الشراء التي يقوم بها العميل المتوسّط، في أثناء علاقته الدائمة مع مؤسستك:** قد تتم عمليات الشراء هذه شخصيّاً، أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق الطلب، أو عن طريق عقد.
3. **أدخل متوسّط عدد القطع أو الخدمات التي يشتريها العميل خلال كل عملية:** إذا كنت تقدّم الخدمة لعملاء بناءً على عقد مبرم، فاكتب (1) لتمثيل عقد واحد.
4. **أدخل متوسّط سعر كل قطعة يشتريها العميل.**
5. **أدخل متوسّط كُلْفة استقطاب عميل جديد:** إنّ التقدير البسيط لهذه الكُلَفة، يكون بتقسيم مصاريف الإعلان على عدد العملاء الجدد. استخدم طريقة حساب كلفة التسويق والإعلان الموضّحة هنا، أو ابتكر طريقة خاصة بك.

حساب كلفة التسويق والإعلان:

مصاريف التسويق والإعلان السنوية:

عدد العملاء الجدد في السنة:

اقسم مصاريف التسويق والإعلان السنوية على عدد العملاء الجدد في السنة. (ينتج من ذلك كلفة استقطاب العملاء الجدد)

6. **استخدم النتائج التي تحصل عليها؛ لتحديد القيمة الدائمة لعميل متوسّط:** (انظر أداة «حساب القيمة الدائمة للعميل» في قسم الأدوات)
7. **أعد العمليات الحسابية لعميل راضٍ ومخلص:** قارن النتائج مع تلك التي حصلت عليها لعميل جديد. تذكّر أنّه عند مقارنة عميل جديد مع عميل دائم، فمن المرجّح أنّ العميل الدائم:
   - يشتري منك مدّة طويلة.
   - يزور مؤسستك غالباً.
   - يشتري أكثر في كل لقاء.
   - على استعداد للدفع أكثر، ولا سيّما للمنتَجات الجديدة.
   - يوصي بالشركة لعملاء آخرين.
8. **شارك النتائج مع الموظفين جميعهم:** لا توجد طريقة أفضل من هذه، لجعل الموظفين يدركون أهمية العملاء الأوفياء، وأهمية رضا العملاء والمحافظة عليهم.

تعمل هذه العوامل معاً بصفتها سلسلة. وفي الحقيقة، يطلق الخبراء على هذه المتغيّرات (سلسلة الخدمة – الربح). تعمل هذه السلسلة على النحو الآتي: كفاية الموظفين - التي تبنيها الشركة من خلال تعيين الموظفين الأكفياء، وتوفير التدريب اللازم لهم، والدعم، وحرية العمل، والحوافز – تعزّز الرضا الوظيفي.

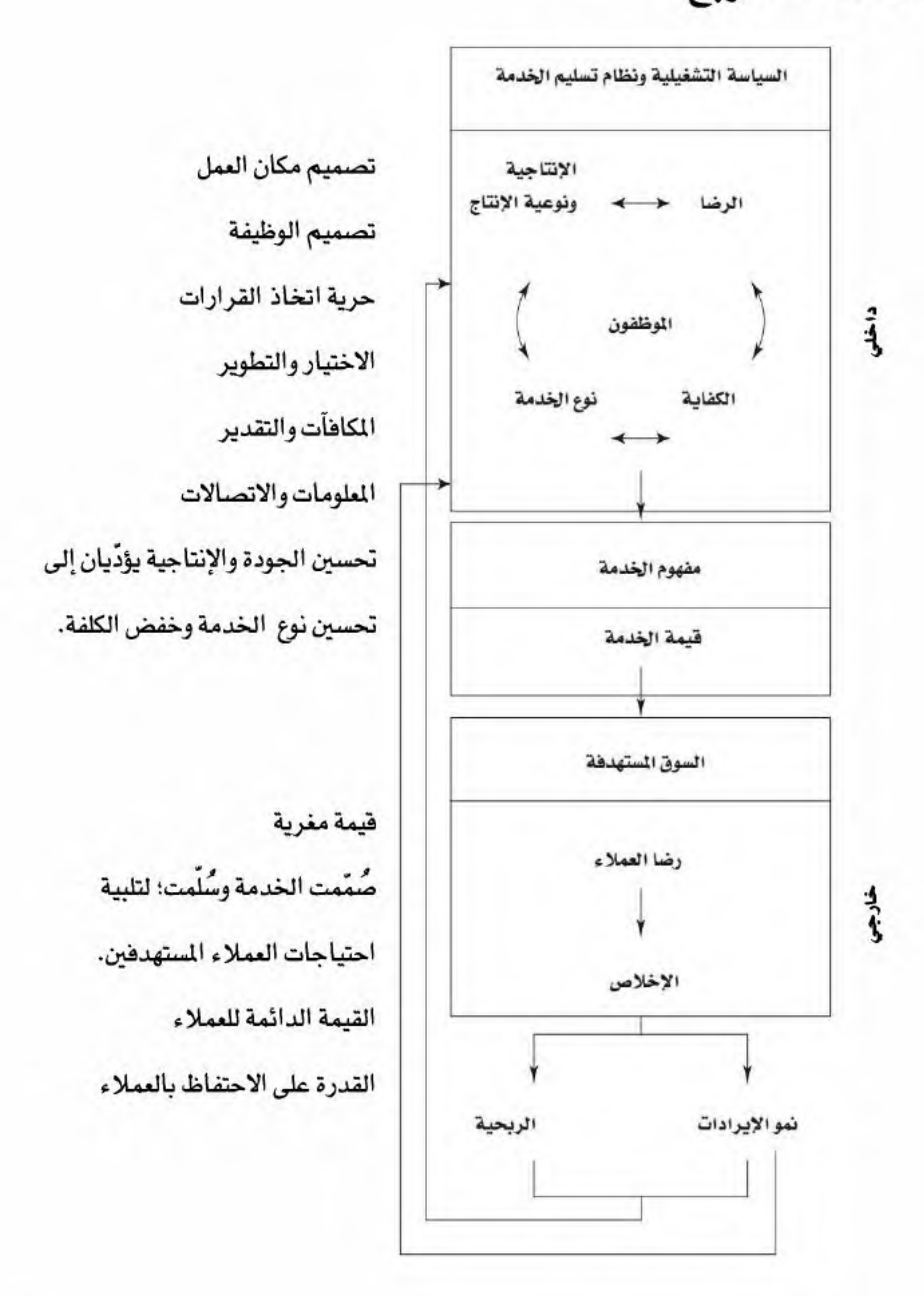
وعندما يستمتع الموظفون بأداء عملهم، ويؤمنون بقدرتهم على إحداث التغيير، يميلون إلى البقاء مدّة أطول، ويصبحون أكثر إنتاجية وخبرة.

وبالمقابل، يدلّ مثل هذا الإخلاص من الموظفين على رضا العملاء. وبالمحصّلة، يكون العملاء سعداء أكثر إذا خُدموا من قِبَل موظفين شديدي الحماس يمنحون العملاء الوقت الكافي لمعرفة احتياجاتهم المحدّدة وظروفهم. لذا، ليس غريباً أنّ العملاء السعداء سيقبلون على الشراء أكثر من الشركة، وسيوصون بها لعملاء آخرين غالباً. وبذلك، يولّد رضا العملاء إخلاصهم. وتظهر علاقة (السبب والنتيجة) القوية بين وفاء العملاء والربحية. في بعض القطاعات، تسهم نسبة صغيرة من عملاء الشركة الأوفياء في أكثر من نصف الربح الإجمالي.

يوضّح الشكل الآتي لـ (سلسلة الخدمة – الربح) هذه العلاقات:

الشكل رقم 2

سلسلة الخدمة - الربح



توجيه تركيز
الموظفين على العملاء



تــدرك الكثير مــن الشــركات أهميــة تدريب الموظفيــن الذين يتعاملــون مباشرة مع العملاء ليكونوا خلوقين، ومتعاطفين، ويمتلكون المعرفة. ولكن هذا غير كافٍ؛ إذ يجب على موظفي المؤسسة جميعهم تحمّل مسؤولية تزويد العملاء بالنتائج التي يريدونها.

على سبيل المثال، تعاقدت شركة طيران كبرى مع شركة طيران أخــرى صغيرة لتوفير خدمة نقــل للمسافرين من المطار الرئيس إلى المطــارات الأصغر فــي المنطقة. كان الموظفــون الذين يتعاملون مع العملاء خلوقين، ومثابريــن، وبمنتهى الكفاية. ولكن لسوء الحظ، لم تلتــزم الطائرات بالمواعيد المحدّدة، هــذا إذا انطلقت أصلاً. أضف إلى ذلك أنّ الرحلات كانت تُلغى باستمرار، وكان المسافرون يتأخّرون لساعــات أو أيام على الدوام، ويتغيّبــون غالباً عن مواعيدهم المهمّة. فــي المحصّلة، فقدت شركة النقل المتعاقــدة عملها وخسرت العقد. عندمــا تنعــدم الكفاية في أي مــكان، فإنّ الشركة تفقــد قدرتها على تقديم الخدمات التي يريدها العملاء، كما تظهر الحالة السابقة.

وبصفتك مديراً، لديك الصلاحيات والمسؤولية لتقوية الرابط الأول في (سلسلة الخدمة – الربح): كفاية الموظفين.

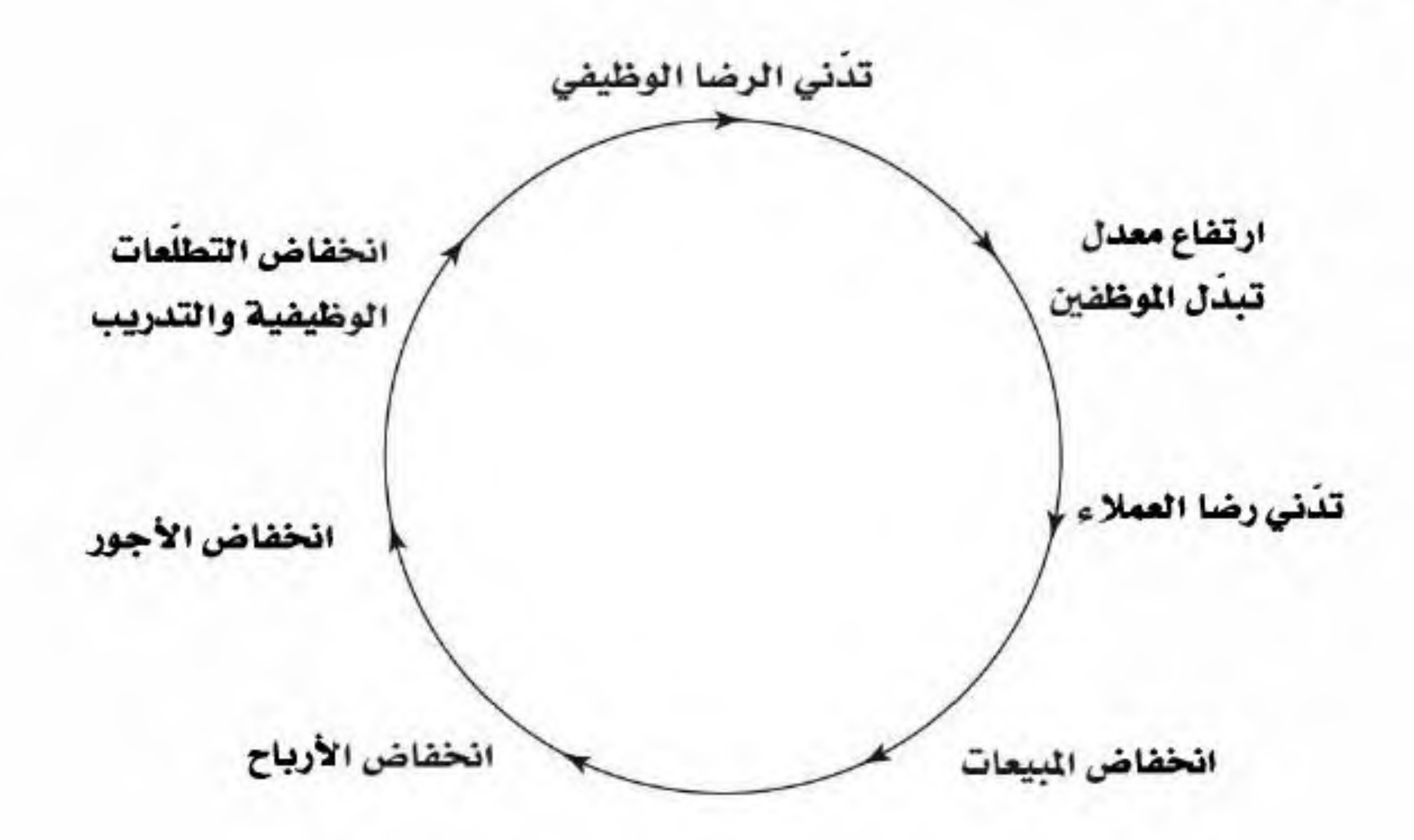
الكلفة المرتفعة لتبدّل الموظفين

يؤدي تدنّي مستوى الرضا الوظيفي وتبدّل الموظفين المرتفع، دائماً إلى انخفاض المبيعات والربح. على سبيل المثال، يؤدّي انخفاض الرضا

الوظيفي إلى تدنّي نوعية الخدمة، ومن ثمّ تدهور رضا العملاء. وعلى نحو مماثـل، يعيق ارتفـاع تبدّل الموظفين الاستمرارية مـع العملاء، وسيؤدّي تخلّـي العمـلاء نتيجة لذلـك إلى انخفاض أرباح الشركـة. إنّ انخفاض الأربـاح سيؤثّر سلباً فـي التدريب والتطلّعات الوظيفيـة. ستكون العواقب تدنّي الرضا الوظيفي، الذي سيؤدّي بدوره إلى تدنّي الجودة مقابل الربح. انظر الشكل (دورة تدنّي الجودة) الذي يوضّح هذه الأفكار. تشير الأبحاث إلـى أنّ الموظفيـن يعزون القيمة الكبرى في وظائفهـم إلى الكفاية، التي يمكن ترجمتها تقريباً إلى حرية العمل، والقدرة على تسليم النتائج للعملاء الداخلييـن والخارجييـن. لـذا، تعمل الكفايـة العالية علـى خفض نسبة تبدّل الموظفين.

الشكل 3

دورة تدني الجودة



تتّسـم الشـركات الناجحـة بتدنّـي نسبـة تبـدّل الموظفين عن منافسيها، وحتى الشركات التـي تملك بطبيعتها نسبة تبدّل موظفين مرتفعة. على سبيل المثال، بـدأت سلسلة مطاعم الوجبات السريعة، التـي تُعيِّـن موظفيـن ذوي مهارات متدنّيـة وتزويدهم بأقـل تدريب، تـدرك أنّ رضـا الموظفيـن واستمراريتهـم يسهمان فـي تعزيز وفاء العمـلاء ورضاهـم، ويعمـلان علـى تخفيض الكلفـة الإداريـة. لذا، بـدأت هذه الشركات بالتسـاؤل عن افتراضاتها طويلـة الأمد. تظهر الكُلَف الواضحـة لتعيينات الموظفين غير الصحيحة، ومعدلات تبدّل الموظفيـن المرتفعة فـي المصاريف المرتبطة، مثـل: كُلَف التدريب والتعيين الإضافيـة، وانخفاض الإنتاجية لزمـلاء العمل والمديرين. إضافـة إلى سلسلـة واسعة من الكُلَف المخفيـة المدمّرة. إنّ معدّلات تبدّل الموظفين العالية ذات تأثير سلبي في كل من:

- معنويات الموظفين الآخرين.
- نوعية الخدمات المقدّمة.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- الإنتاجية والربحية.

استخـدم المعلومـات التـي حصلـت عليهـا مـن حسـاب كلفة تبـدّل الموظفين فـي مؤسستك؛ لإقناع زملائك أنّـه من الأوفر تعيين الموظفين الأوفياء، ودعمهم ومكافأتهم.

مكافحة تبدّل الموظفين

يــودّ كثير من المديرين بصــدق، تحويل دورة تــردّي العمل إلى دورة نجــاح. ولكــنّ النِّيّات الطيبة (تسقط غالبــاً على جانب الطريق) بسبب الضغط لتسليم آداء عالٍ في مدة قصيرة الأمد.

بصفتك مدير العمل، كيف يمكنك تحويل دورة التردّي إلى دورة نجــاح؟ ابدأ ذلك باختيــار الموظفين المناسبيــن. وبعبارات بسيطة، هــذا يعني أن تقوم بالتعيين من أجــل السلوك والمواقف، ثم التدريب من أجل المهارات، حيث يمكن تعلّم المهارات (مثل: معالجة الطلبات، أو تطويــر المنتجــات)، ولكن من الصعب تدريــب شخص ما لإكسابه السلــوك الصحيح اتّجــاه العملاء. لــذا، تأخذ المؤسســات الناجحة فــي حسبانها معيار السلوك عند تعيين موظفيهــا أولاً، ومن ثمّ معيار المهــارة. فهم يقومون بتدريب الموظفين على المهارات التي يتطلّبها عملهم. يوفّر قســم «نصائح لاختيار الأشخاص المناسبين» معلومات مفيدة في هذا المجال.

على الموظفين جميعهم ضمن مؤسستك، التركيز على العملاء، ويجــب ألّا يُستثنى أحد من ذلك، حتى أولئك الموظفون الذين أمضوا بعض الوقت مع العملاء، أو لم يمضوا أيّ وقت من قبل.

نصائح لاختيار الأشخاص المناسبين:

- أفصح عن أهم خصائص أكثر موظفي خدمة العملاء نجاحاً، وسماتهم.
- اشرح هذه الخصائص والسمات للمرشحين للوظيفة. ستُشجعهم بذلك على الاختيار الذاتي للوظيفة أو التخلّي عنها. عندما يمتلك المرشحون صورة واضحة عن العمل، وما هو متوقّع منهم، سيكونون أقدر على اتّخاذ القرار لأنفسهم، إن كانوا سينجحون في هذه الوظيفة أم لا. وفي الأغلب، سيتنحّى المرشحون غير المناسبين للوظيفة جانباً، موفّرين عليك عناء اختيار موظف غير مناسب.
- راعِ استخدام مجموعة متنوّعة من مهارات التعيين المبتكرة، مثل: إشراك العملاء في اختيار الموظفين الجدد.
- اطلب إلى أفضل العملاء الأكفياء، اقتراح مرشحين للوظيفة. (الرابحون يجذبون الرابحين).

يؤخّر مبرمج حاسوب موهوب أناني، إصدارات المنتَج / البرنامج، ويجعل حياة زملائه تعيسة. فإذا لم تُحاسَب مشكلات سلوك المبرمج؛ سيستمر التأخير، وسيقوم الموظفون ذوي الكفاية بالعثور على وظائف لدى منافسيك.

ولتجنّب هذا الموقف، تأكّد من حصول الموظفين الجدد على التدريب اللازم على المهارات والأدوات التي يستلزمها العمل. على أن يشمل التدريب المهارات الشخصية والتقنية؛ لأنّ التدريب على المهارات الشخصية ضروري للموظفين، الذين يقضون وقتاً طويلاً في التعامل مع عملاء خارجيين، وهذه المهارات مهمّة أيضاً لأيّ شخص يخدم العملاء الداخليين – الموظفين الآخرين ضمن المؤسسة –، وأي عضو في فريق العمل.

حقّاً، يستلزم التدريب الوقت والمال. ومع ذلك، سيكون ربح المؤسسات التي تستثمر في تنمية الموظفين خفض نسبة تبدّل الموظفين، وتحسين نوع الخدمة، وزيادة الإنتاجية. والنتيجة، زيادة رضا العملاء، وإخلاصهم للشركة.

في الصفحات اللاحقة، سنشرح بعض الطرائق الإضافية، لمكافحة تبدّل الموظفين العاملين مباشرة في خدمة العملاء.

وفّر الأدوات والدعم: بعد أن عيّنتَ الرابحين، أعطهم الفرصة للتفوّق وهم على رأس عملهم. زوّدهم بالأدوات والدعم اللازمين للتفوّق في عملهم، مثل: التقنية، وأنظمة المعلومات، وتصميم العمل، ومرافق الخدمة. وبذلك سيؤدّون عملهم على وجه أفضل، وسيشعرون بالرضا عن وظائفهم. فما مكافأتك؟ زيادة الرضا الوظيفي الذي سيؤدي إلى ارتفاع إخلاص العملاء.

وعند عدم توافر الأنظمة الداعمة الكافية، فإنّ أفضل الموظفين لا يمكنــه تزويــد النتائج والخدمات التي يتوقّعهــا للعملاء. يوفّر قسم «نصائــح لتوفير الأدوات والدعم» بعضـ الاقتراحات المفيدة في هذا المجال.

نصائح لتوفير الأدوات والدعم:

- فكّر في مجموعتك الخاصة. هل تمتلك الأنظمة التي تمكّنها من النجاح؟ وما المعيقات؟
- فكّــر فــي عملائــك الداخليين والخارجيين. مــا شكواهم المشتركــة؟ مــا الــذي يريده عمــلاؤك، ولا تدعمــه أدواتك وأنظمتك؟
- تأكّد أنّ أيّ نظام دعم جديد يتماشى مع سياسة الشركة. على سبيل المثال، هل سيعمل النظام الجديد على تزويد العملاء بالنتائج الأفضل التي يرغبون فيها؟ كيف ستؤثّر هذه الأنظمة في طريقة أداء العمل الحالية؟ هل تتطلّب الأنظمة الجديدة تدريباً؟

اسمح بحرية العمل، ضمن الحدود: عندما تعيِّن الأشخاص المناسبين، وتدربهم لإكسابهم المهارات المناسبة، وتزودهم بالدعم اللازم، أعطهم الحرية الكافية لتزويد العملاء بالخدمات المطلوبة. ستمنح هذه الحرية الموظفين الصلاحية والمسؤولية لاتّخاذ القرارات السريعة، وتجاوز الأخطاء. وستستفيد الشركة من بصيرة الموظفين الأكفياء، ومهاراتهم في اتّخاذ القرارات.

وعلى النقيض من ذلك، فإنّ الإدارة الجزئية مُهينة ومُحبطة للموظفين الأكفياء. فهم يرفضون أن يعامَلوا على أنّهم غير مؤهلين، ويصبحون غير راضين عن عملهم. وستنخفض إنتاجيتهم. وبالمحصّلة، سيعثر أفضل الموظفين على عمل آخر في مكان آخر. ومع ذلك، يجب أن يكون لهذه الحرية حدود، فتحديد الحريات والحدود المناسبة يعتمد على الظروف. إن إعطاء الموظفين مساحة أكبر من الحرية يكون مفيداً في الوظائف التي يصعب الإشراف عليها ومتابعتها، أو تلك التي تتطلّب كثيراً من التواصل المصحوب في الحاجة إلى خدمة سريعة (أو حلول عند حدوث أي خطأ في أثناء خدمة العميل). يعرض قسم «نصائح ضمان الحرية ضمن الحدود المسموح بها» بعض التوصيات الإضافية.

نصائح ضمان الحرية، ضمن الحدود المسموح بها:

- لتحديد ما إذا منحت الموظفين الحرية اللازمة أم لا، اسألهم إذا كانوا يشعرون أنّ الإدارة متسلّطة وتفصيلية. اسألهم عن القرارات التي كانوا سيتّخذونها لو أنّهم يمتلكون الصلاحيات اللازمة، ثم حدّد الإجراءات أو العمليات التي تحدّ من قدرتهم على اتّخاذ القرارات.
- عيّن حدود الحرّيات بإحدى الطريقتين الآتيتين: حدّد ما يستطيع الموظفون فعله أو القيام به وما لا يستطيعون، أو عرّف مجموعة أساسية من المعايير المطلوبة. وطالما التزم الموظفون بهذه المعايير، فإنّ لهم حرية التصرّف لتلبية احتياجات العملاء.
- تأكّد أنّ الحرّيات والحدود التي وضعتها لمجموعة العمل، تمكّن الموظفين من تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، وإنجاز النتائج، والخدمات التي يريدها العملاء.

نتائج المكافآت: امنح الموظفين التقدير والمكافآت على جهودهم المستمرة لتوفير خدمات عالية الجودة للعملاء، ثم اربط المكافآت بالأهداف مباشرة. على أن تظهر المكافآت قيم الشركة وثقافتها، وأن تعزّز أكثر ما يحفّز موظفيك. وفي حين يسهل قياس

الجهـد وتقييمه، تذكّر أنّ أهداف عملك هـي تسليم النتائج للعملاء. كافئ الموظفين الذين يحقّقون النتائج، لا أولئك الذين يبذلون جهداً فقط. انظر قسـم «نصائح في مكافأة الموظفيـن» الذي ينطوي على بعض التوجيهات الإضافية.

نصائح في مكافأة الموظفين:

- حدّد النتائج والأهـداف - كلّما كانت محدّدة وقابلة للقياس كان ذلك أفضل -، التي تود أن يحقّقها الموظفون.
- اربط المكافآت برسالة الشركة وثقافتها. على سبيل المثال، إذا كان أحد أهـداف الشركة هو جعل الموظفين يعملون مع بعضهم بتعاون، فتجنّب اعتماد مكافآت تنافسية.
- ابحث عن طرائق مبتكرة لتقدير الأفراد والمجموعات. على سبيل المثال، أسّس برنامجاً تكون فيه المكافآت مقدّمة من الزمـلاء أو العملاء. أو شارك الأرباح مـع الموظفين الذين أسهموا في تحقيقها.
- انشـر الإنجـازات فـي المجلة الإخبارية للشركـة، أو ألواح النشرات، أو شبكة الاتصالات الخاصة بالشركة (الإنترنت)، أو بريـد إلكترونـي على مستـوى الشركة. أطلـع الجميع عن الموظفين الناجحين وسبب نجاحهم.



تعرّف إلى عملائك



تعـدّ العلاقة بين العملاء الأوفيـاء والمؤسسات الناجحة علاقة حيوية ومستمرّة، يغذّيها التواصل الثنائي وسرعة الاستجابة.

يكمن الفرق بين المؤسســات المتميّزة والمؤسسات المتوسّطة، فــي كيفية حصــول الإدارة بصورة فاعلــة على التغذيــة الراجعة من العمــلاء، والاستماع إليهم، وتبادل المعلومات التي تم الحصول عليها داخليّاً، ثـم التصرّف على ضوئها. وبدلاً مـن إخبار العملاء ما يجب عليهـم عمله مـن خلال الإعلانـات، وطـرح المنتَجات التـي يصعب الترويـج لها، فإنّ على الشركات التركيز علـى الاستماع إلى العملاء. فلـكل مؤسســة آليات مدمجـة للحصول على التغذيـة الراجعة، ولكنّ بعضها لا يوظّف هذه الآليـات بصورة صحيحة. وعن طريق فهم هذه الآليـات، والتعـرّف إلى العملاء من خلال الملاحظـة، تُعزّز الروابط المهمّة جميعها مع العميل.

الحصول على التغذية الراجعة من العملاء

تسعـى الشركات الناجحـة باستمرار، إلى التفـوّق على توقّعات عملائهـم المستهدفين. ولتحقيق ذلك، فهـم يستمعون إلى عملائهم لمعرفـة المنتَجـات والخدمـات التي يريدونهـا، وكيفيـة تقديم هذه العروض. ولكـن كما ذكرنـا سابقاً، فـإنّ العملاء أهـداف متحرّكة، وتوقّعاتهم تتغيّر باستمرار. لـذا، تحتاج المؤسسات إلى كل ما يتوافر من الفرص للاستمـاع إلى التغذية الراجعة مـن العملاء والاستجابة

لهـا. لذا، تخصّص كل مؤسسة مراكز تسمّع، وهي أماكن يستمع فيها الموظفون إلى التغذية الراجعة من العملاء. وقد تعدّ المؤسسة طرائق رسمية وغير رسمية لمعرفة أداء العملاء.

التوظيـف الأمثل لأدوات قياس التغذية الراجعة هو ما يكون في جـو تسوده الثقة. إذ يجـب أن تُستخدم هـذه الأدوات لجمع معلومات مفيـدة لتحسين المنتَجات والخدمات، وليس أسلحة أو أدوات لإلقاء اللـوم، أو معاقبـة الآخرين. وعلى هـذه الأدوات قياس كل من التغذية الراجعة السلبية والإيجابية من العملاء.

> لن تفيدك ابتسامات العالم جميعها، إذا كان منتَجك أو خدمتك لا يوفّران للعميل ما يريده.
>
> كارل سيويل وبول براون:

تتضمّن مراكز التسمّع ما يأتي:

- **المواقع الإلكترونية:** يوفّر الموقع الإلكتروني للشركة، مساحة ممتـازة للحصول على التغذيـة الراجعة من العملاء بسرعة وسهولـة. وظّف البريد الإلكترونـي توظيفاً مثاليّاً، من خلال التماس التغذيـة الراجعة العامة وعرضهـا بصورة واضحة على الموقع، وتزويـد عناوين بريد إلكترونية لجهات اتصال مخصّصة. تفحّص ألواح النشرات على الموقع الخاص بك، أو انظر تلك الخاصة بمنافسيك؛ للتعرّف إلى ما يقوله الآخرون عن منتجاتك وخدماتك.

- **مواقـع التواصـل الاجتماعي**: راقب مـا يقوله الآخرون عن منتجـات الشركـة وعروضهـا، من خـلال مواقـع التواصل الاجتماعي، مثل: (فيس بوك) و(تويتر)، أو من خلال المواقع الإلكترونية والمدوّنات الخاصة بالمستهلكين أيضاً.
- **التدقيق**: يتّخذ التدقيق الكثير من الصور، ولعل أكثرها شعبية هـو (التسوّق المقنّـع). ولاستخدام هذا النـوع من التدقيق، كلّـف مجموعة مـن المتسوّقيـن المقنّعين بإجـراء زيارات فعلية لمواقع بيع التجزئـة الخاصة بالشركة، أو مواقع البيع الأخـرى، والتحدّث مع مزوّدي خدمـة العملاء، أو من خلال شراء منتَجات الشركة وخدماتها واستخدامها، ثم كتابة تقرير عن تجربتهم. يعتقد كثير من الناس أنّ التسوق المقنّع يوفّر درجة عالية مـن الموضوعية، مع أنّ الموظفين يعدّونها غير عادلـة أو قـد يعدّونها (تجسّسا) إذا لـم تُجرى بشكل عادل؛ للتعرّف إلى مواضع التحسين.
- **دراسة السوق**: توظّـف كثير من الشركات الكبيرة مؤسسات لبحث حالة السوق، وعمل دراسات شاملة تستكشف التركيب الاجتماعـي للسكان، ونمـط حياتهم، وعاداتهـم الشرائية، ورغباتهـم، وأنماطهم الشرائية. وقـد لا تتمكّن المؤسسات الصغيرة من تمويل مثل هذه الدراسات الشاملة، ولكن يمكنها الحصول على البيانات من إدارة المشروعات الصغيرة.

- **مجموعات الاهتمام**: يوجـد كثير من أنواع مجموعات الاهتمام، ابتـداءً من الاجتماعـات الصغيرة غير الرسميـة، إلى الجلسات الشاملـة المنظّمـة. إذ يمكن لمجموعة صغيـرة من عملاء سوق مستهدفـة، مساعـدة مؤسستـك على اختبـار الفكـرة المبدئية لمنتَـج، أو تصميمه، أو فكرته. مع تطوّر المنتج، قد تبدأ الشركة بعقد مجموعات اهتمام موسّعة جغرافيّاً وأكثر تنظيماً. مثل هذه المجموعات مفيدة جدّاً فـي اختبار المنتَجات والخدمات، ولكن تكـون النتائج متناقضة غالباً، مـا قد يقود شركة غير متأنية إلى الفوضى.
- **عمليـة طلب منتج / خدمة**: تعـدّ هذه الطريقة أكثر قنوات الاستماع المهملة. سواء أشخصيّاً كان الطلب، أم عن طريق الهاتف، أم من خلال شبكة الإنترنت، فإنّه يمكنك الحصول علـى معلومات قيّمة من خلال توجيـه الأسئلة المناسبة إلى العملاء، والاستماع جيّداً إليهم من خلال موقع التواصل هذا.
- **بطاقات رضا العملاء**: تعطي معظم القطاعات الخدمية العملاء فرصة تعبئة بطاقات رضـا العملاء. وقد أصبحت هذه البطاقات فـي الوقت الحاضر شائعة في قطاعات الطعام والسكن، والقطاع الصحي، والعناية بالسيارات.
- **استطلاعات الرأي**: يمكن لاستطلاع صُمِّم جيّداً مساعدتك على تحديد ما تقوم به، ومعرفة أفضل درجة رضا للعملاء، أو الافتقار إليها. وتكون أكثر تفصيلاً من بطاقات رضا العملاء،

حيث تقيس كثيراً من المجالات. أحياناً، قد تتبع المؤسسة استطلاعاً مكتوباً من خلال مقابلة بالهاتف. يمكن للمديرين استخدام المعلومات التي جُمعت من خلال الاستطلاع؛ لاستنساخ أكثر الإستراتيجيات نجاحاً وحل أيّ مشكلات.

- **عملية خدمة العملاء:** يجب أن تُدرس الشكاوى التي تنشأ خلال خدمة عميل، والاستجابة إليها فوراً. ففي سلسلة الفنادق الناجحة، عندما يشتكي العميل، تدوّن شكوى العميل في نموذج، ثم تُدخل في اليوم نفسه إلى قاعدة البيانات لتنبيه الموظفين الآخرين في الفندق. هذا التطبيق يساعد الموظفين على معرفة إذا كان العميل يتطلّب اهتماماً خاصّاً.
- **مكالمات متابعة رضا العملاء:** أخيراً، أسّست كثير من المؤسسات مكالمة متابعة رضا العملاء بصفتها صورة أخرى من قنوات الاستماع. وهي أكثر تفصيلاً من بطاقات الرضا، ولكنّها أقل تفاعلاً من الاستطلاع الشامل. مكالمة المتابعة هي مكالمة شخصية وموجزة، تُجرى بعد عملية البيع بمدّة وجيزة، يقوم المندوب بالاتصال بالعميل؛ للتأكّد أنّ كل شيء على ما يرام، ويوجّه بعض الأسئلة البسيطة عن المنتَجات والخدمات ذات العلاقة.

بمقدور المندوب المتمرس اكتشاف مشكلات الخدمة قبل وقوعها، وكشف مزيد من المعلومات العامّة حول ما يعدّه العميل المستهدف قيمة، وما لا يعدّه كذلك. انظر (خطوات تحقيق التميّز

فــي تصحيح الأخطاء في الخدمة). على سبيــل المثال، تجري شركة بصريــات كبرى اتصـــالاً بالعملاء بعــد أسبوع من شــراء النظّارات. حيــث تتأكّد الشركــة من أنّ النظّــارات مناسبة، وتدعــو العملاء إلى القــدوم مرة أخــرى للتأكّد والمتابعة. ويقوم ممثّــل الشركة من خلال تلك الزيــارة بسؤال العميل بضعة أسئلة أخــرى مقتضبة للتعرّف إلى رضاه. تعمل هذه الخدمــة الإضافية على تميّز شركة البصريات هذه عن منافسيها، وتضمن عودة العملاء.

وتعــدّ مكالمات المتابعة أدوات تسويــق ممتازة أيضاً؛ لأنّها تعمل على بناء الثقة بين الشركة وعملائها، بشرط أن تكون مكالمة المتابعة جهــداً صادقــاً لتزويــد خدمــة والاستفسار عنهــا. ولا يجــوز للشركة استخــدام هذه الوسيلــة للبيع. وفي حال استخــدم المتصل المكالمة لترويج منتَجات أخرى، فمن المؤكّد أنّ العميل سيشعر بالإزعاج.

خطوات لتحقيق التميّز في تصحيح الأخطاء في الخدمة:

1. تعرّف إلى المشكلة:
   - الاستماع جيّداً إلى تفسير العميل للمشكلة.
   - توجيه الأسئلة للتوضيح.
   - إعادة صياغة ما قيل؛ لضمان فهم المشكلة.

2. اعرف ما يتوقّع العميل منك فعله حيال ذلك:

- الاستماع إلى العميل، ومعرفة ما يريده منك لحل المشكلة.
- إذا كنت قادراً على تلبية توقّعات العميل، فاعرض ضمانات لحل المشكلة.

3. تحمّل المسؤولية الشخصية لحل المشكلة:

- اعرض المساعدة.
- لا توكل المهمّة إلى شخص آخر.
- كن على معرفة بسياسات المؤسسة.
- وضّح الخيارات بهدوء.

4. ابذل جهداً خاصّاً؛ كي يشعر العميل بالارتياح:

- إذا كنت تعرف أنّ المشكلة تستغرق وقتاً لتحل، فابذل ما بوسعك لجعل العميل يشعر بالارتياح خلال مدة الانتظار.
- إذا كنت على الهاتف، فلا تجعل الشخص ينتظر على الهاتف مدّة تزيد على دقيقتين. وبدلاً من ذلك، اعرض أن تعاود الاتصال به.
- إذا كان الموقف وجهاً لوجه، فاقترح على العميل الانتظار في مكان أكثر ارتياحاً، أو اطلب إليه العودة لاحقاً بعد ساعة.
- اعرض الغداء، أو القهوة، أو المجلات. أو أي شيء يظهر اهتمامك، وأنّك ستعمل على حل المشكلة.

5. **حافظ على حالة عقلية موضوعية:**

- إذا غضب العميل، فلا تأخذ ذلك على محمل شخصي، فهو غاضب من المشكلة وليس منك.
- استمع فقط. اسمح للشخص بتفريغ مشاعره.

6. **حافظ على الإيجابية والهدوء:**

- اعتذر عن وجود المشكلة، حتى لو لم يكن ذلك خطأك.
- لا تلقِ اللوم على الآخرين.
- لا تخبر العميل أبداً، أنّ المشكلة دائمة الحدوث.

7. **حل المشكلة بسرعة:**

- فكّر بذكاء، وحاول تحديد أسرع الطرق وأكثرها فاعلية لحل المشكلة.
- اطرح خيارات منطقية إذا كنت غير قادر على إعطاء العميل ما يريده.
- إذا كنت تريد مشاركة شخص آخر في الموضوع فاشرح المشكلة؛ كي لا يضطر العميل إلى إعادتها، وابقَ مشرفاً على المشكلة، حتى لو وجد شخص آخر للمساعدة.

8. **واصل المتابعة:**

- في وقت لاحق، تأكّد من حل المشكلة، من رضا العميل عن الحل.
- لا تسأل العميل أبداً، ما إذا حُلّت المشكلة أو عمّا جرى؛ عليك أن تمتلك هذه الإجابات.

- أرسل رسالة اعتذار، أو هدية، أو جوائز مثل القسائم، أو القطع المجانية، أو الخدمات الإضافية.

9. **انظر إلى الصورة الشاملة.**

- حـدّد إذا كانـت المشكلة متكرّرة الحـدوث. إذا كانت كذلك، ففكّر في حلول لمنع وقوعها مرة ثانية.
- اعمل مع الآخرين؛ لاكتشاف طرق حلّهم للمشكلات المشابهة.
- حـاول وضع كلفـة دولار واحد على عمليـات تصحيح الخدمة السيئة.

10. **ابحث عن المصادر المتكرّرة للمشكلات، خلال عملية تصحيح المشكلـة نفسها. علـى سبيل المثال، قد يكـون مصدر المشكلة ما يأتي:**

- اختيار أشخاص غير مناسبين لتولّي عملية التصحيح.
- أنظمة الدعم الداخلية غير كافية (المعلومات وغيرها) لأداء المهمة.
- الافتقار إلى التدريب.
- حريـة غير كافية للموظفين (ضمن الحدود)، من قِبَل الإدارة لتزويد العملاء بالنتائج المطلوبة.
- عدم كفاية التقدير والحوافز لخدمة التصحيح الجيدة.

مراقبة العملاء

يعدّ الحصول على التغذية الراجعة من العملاء من خلال قنوات الاستماع مهمّاً جدّاً. وكذلك مراقبة العملاء في أثناء استخدامهم لمنتَجاتك أو خدمتك. إذ لا يوجد ما يعوّض عن المراقبة المباشرة للعملاء. لذا، اخرج إلى الميدان مع مراقبين مؤهلين، ولاحظ كيفية استخدام العملاء لمنتَجك في الحياة الواقعية، وستكتشف حينها ما يحبّون وما يكرهون، وكيفية تحسين المنتج أو الخدمة. ستذهل لسماعك أشياء لم تفكر بها من قبل.

على سبيل المثال، في شركة نسخ كبرى، لاحظ المراقبون الميدانيون أنّ آلات النسخ توضع غالباً في غرف التخزين. ويقوم الناس غالباً بالوقوف على آلة التصوير للوصول إلى الرفوف العالية. بعد معرفة ذلك، صنع مصمّمو المنتج آلة نسخ قوية لتحمل وزن إنسان. عندما تذهب إلى الميدان، اصطحب مراقبين ذوي خبرات ومهارات متنوّعة؛ لأنّ اختلاف وجهات النظر سيزوّدك بمعلومات قيّمة. يوفّر قسم «خطوات مراقبة العملاء، وتصميم الحلول» توجيهات إضافية في هذا المجال.

خطوات مراقبة العملاء، وتصميم الحلول:

1. **مراقبة العملاء:** إنَّ أفضل طريقة للتعرّف إلى أهم جوانب البيئة والأشخاص الذين اخترت دراستهم، هي إرسال فريق صغير. وعلى كل عضو في الفريق أن يمتلك خبرات في مجال مختلف. على سبيل المثال، قد يلاحظ المهندس التفاعلات الميكانيكية، في حين سيلاحظ المصمّم الفراغ والأشكال. يجب مراقبة الأشخاص خلال ممارستهم أعمالهم اليومية الاعتيادية؛ في أثناء اللعب، أو الأكل، أو الراحة، أو العمل في المنزل أو في المكتب. قد يُجري المراقبون لبعض المنتَجات والخدمات، المراقبة بشكل غير ملحوظ. على سبيل المثال، من خلال الوجود في مكان عام حيث يمارس الناس أنشطتهم الاعتيادية، حيث يراقبون سلوكهم منهجيّاً.
2. **تسجيل البيانات:** يسجّل المراقبون أهم البيانات من خلال المراقبة الصامتة، ولكن قد يحتاجون إلى الاستعانة ببعض الأسئلة غير المحدّدة، مثل:
   - «لِمَ تفعل ذلك؟»
   - «رجاءً، صِف لي آخر أو أبرز... (النشاط الذي تقوم بدراسته. مثل: الصيد، أو الإيداع في البنك، أو تنصيب برنامج حاسوب)».

   قد يحمل المراقبون قائمة بالأسئلة لتوجيه ملاحظاتهم، مثل، «ما المشكلة التي يواجهها المستخدم؟». ويمكن أن يساعد

الفيديـو، والتسجيلات الصوتية، والصـور الثابتة، والرسوم، والملاحظـات، المراقبين على التقاط لغـة الجسد الصامتة التي تحمل معلومات مهمّة، وتخزينها للمراجعات والتحليلات المستقبلية.

3. **ترتيب البيانات وتحليلها:** قدّم البيانات التي جمعتها (وتتضمّن الصور، والرسوم، والفيديو، وأشرطة التسجيل الصوتي) للزملاء و / أو العمـلاء الذيـن لم يكونـوا جزءاً من المراقبـة. سيلاحظ هـؤلاء الأفراد أشياء أكثر من تلك التـي لاحظها فريق المراقبة. وفي حين يحلِّل الزملاء و / أو العملاء البيانات التي جمعها فريق المراقبـة، اسألهـم إذا كانوا يلاحظون أيّ مشـكلات، أو إذا كان لديهـم أيّ تعليقـات. استخـدم البيانات للتعرّف إلـى المشكلات المحتملة، أو احتياجات المجموعة التي دُرست.

4. **حلـول العصف الذهنـي:** راعِ القواعد الخمس للعصف الذهني: إرجـاء الحكـم، والبنـاء على أفـكار الآخريـن، ومناقشـة حوار واحـد في الوقت ذاته، والتركيز على الموضـوع، وتشجيع الأفكار الغريبـة. وقد ترغب بإشراك بعض العمـلاء، أو غير العملاء، أو عملاء منافسيك، في جلسة العصف الذهني. وفّر البنية التحتية اللازمة: قد تكون لوحات عرض، أو طاولة مغطّاة بأوراق تُستخدم للكتابـة، وأخذ الملاحظات. وفي نهايـة الجلسة، يعتمد الأعضاء أفضل الأفكار التي اتُّفق للتأمّل والتفكير بها.

5. **احصـر مجال الحلول:** حدّد معايير اختيــار الحلول. على سبيل المثال:

- ما الوظائف/ الغايات الأساسية (من وجهة نظر العميل)، وما الأشياء التي «تتمنّى اقتناءها»؟
- ما المعايير التي تحدّدها قيم شركتك؟
- ما محدّدات الكُلفة؟
- ما محدّدات الحجم أو الشكل (لمنتَج)؟
- ما المدة الزمنية التي يجب إنهاء المشروع خلالها؟
- مـا النواحي التي يجب على المنتــج أو الخدمة، أن يكون فيها متلائمـاً مع منتَجات أو خدمـات أخرى موجودة؟ في ظل هذه المحدّدات، حدّد أكثر الحلول ملاءمة.

6. **طـوّر نمـاذج أولية بالحلـول المحتملة:** توضّـح النماذج الأولية فكرة المنتَــج الجديد أو الخدمة لفريق التطوير. (أو يمكن إظهار افتقار المنتج أو الخدمة للوضوح)

- تمكّن النماذج الفريق من وضع الفكرة أمام الأفراد الآخرين، الذين لا تكون أدوارهم رسمية في الفريق.
- يمكـن للنماذج أن تحفّز ردّة الفعل، وتعزّز النقاش مع العملاء المحتملين.
- أحياناً، يُستخدم نموذجان عند تمثيل منتَج معين: واحد يظهر الوظيفة مــن دون الشكل، والآخر يظهر الشكل المادي للمنتَج لكن من دون أن يعمل.

- يمكن أن تكون المحاكاة نماذج مفيدة. فقد يستخدم لعب الأدوار أيضاً نموذجاً لتصرفات أو أنشطة معينة، مثل: منتَج خدمي.



تزويد عملائك
بقيمة لا تقاوم



عندما تكون قد انتهيت من توجيه تركيز الموظفين على العملاء المستهدفين، وتعرّفت إلى العملاء من خلال جمع التغذية الراجعة منهم ومراقبتهم، يمكنك استخدام المعلومات لتزويد العملاء بمنتجات قيّمة. ولتحقيق ذلك، توجد أربعة مفاتيح / طرق، وهي: فهم معادلة قيمة العميل، وتطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء المربحين، وتأسيس إجراءات ملائمة للعملاء، وتصميم قنوات استماع للعملاء. في الصفحات اللاحقة، سنتناول كل مفتاح من هذه المفاتيح بالترتيب.

فهم معادلة قيمة العميل

ما القيمة؟ فكّر في ذلك من خلال تجربتك بصفتك عميلاً. كيف تحدّد أهم شيء بالنسبة إليك؟ هل حصلت على النتائج التي كنت تتوقّعها عند شراء منتَج أو خدمة واستخدامهما؟ هل زوّدت النتائج كما يجب؟ هل كان اقتناؤك المنتج أو الخدمة التي تريدها مريحاً؟ هل كان السعر كما تتمنّى؟

تتأثّر الحسابات التي تعرف بمعادلة قيمة العميل بهذه الاعتبارات جميعها للوصول إلى مقياس القيمة التي يتلقّاها العميل. ولكن قبل النظر إلى الحسابات، دعونا نتفحّص بشكل مفصّل، العوامل التي تتضمّنها المعادلة.

- **النتائـج:** يشتري العملاء النتائج التي تمثّل قيمة لديهم، ولا يشتـرون منتَجات أو خدمات. حيــث سيشتري العميل وصفة لمعالجة مرض، والنتيجــة هنا ستكون العلاج. وعندما يملأ عميـل خــزّان السيارة بالبنزيــن، تكون النتيجــة هي النقل. وعندما يشتري العميل عشاءً فخماً في مطعم، تكون النتيجة أمسية جميلة، وطعاماً لذيذاً، ووقتاً ممتعاً.
- **جودة الإجـراءات:** هذه هي الطريقة التي يتم تزويد المنتَج أو الخدمة بها، وهي خليط من عدّة عوامل، مثل: الثقة، ودقّة المواعيد، والسلوك المحترف من جانب مندوبي الشركة.
- **سعـر الكُلْفـة والحصول على المنتَج:** يشـكّل السعر عاملاً واحـداً فقط من عـدّة عوامل، تحدّد الكلفــة المطلقة لمنتَج أو خدمــة مــا على العميــل. فعندما يأخذ العميــل السعر في الحسبان، يضيف إليه كلفة البدء. مثلاً، منتَج رخيص يتطلّب منك القيــادة مسافة ستين ميلاً للحصــول عليه، لا يستحق السفر. من ناحية أخرى، قد تستحق الكلفة المضافة للتوصيل السريع الدفع للعميل الذي يريد الراحة.

يمكن التعبير عن معادلة قيمة العميل كما يأتي:

النتائج + جودة العملية / الكلفة + ثمن الحصول على المنتَج

تطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء المربحين

لقد استمعتَ إلى العميـل، وفهمت ما يريده وما يتوقّعه، وعرفت ما قيمته. الآن، لديك المعلومات الكافية لتطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء لعملائـك المربحين، إضافة إلى المصادر التي طوّرتها، خذ استخدام الآتي في الحسبان:

- معايير الخدمة.
- استطلاعـات رأي غير رسمية للموظفين الذين يتعاملون مع العملاء.

ماذا كنت ستفعل؟

الأمور ليست سهلة، حتى لدى (شركة الطلب السهل).

استقـرت إيـرادات شركـة (الطلـب السهل)؛ وهــي شركة طلب بالبريـد عند حد ثابـت. وأظهرت دراسات الســوق أنّ هذه الشركة لا تخســر عمــلاء ولا تكسبهــم، ويشتري العمــلاء الحاليــون المنتَجات بمستويات ثابتة.

يديــر (أرنولد) مجموعة التسويق في الشركة، ولتنشيط الأرباح، وافقت الشركة على زيادة قليلة في ميزانية التسويق، زيادة تكفي حملة

إعلانيــة واحــدة. قرّر ومجموعتــه إنفاق الزيادة لاستهــداف العملاء المخلصيــن. أُطلق على مبادرتهــم التسويقية اسم (رفع الولاء)، وهي مبــادرة علــى مستــوى الشركــة. تهدف هــذه الحملة إلــى تعزيز ولاء العملاء، وتشجيع المخلصين منهم على شراء المزيد من المنتَجات، ويتــم فيها تشجيع موظفي الاتصال المباشــر مع الجمهور على إيجاد طرق لزيادة الولاء والمبيعات.

تنــاول (أرنولد) الغداء مع زميلتــه (بريندا)، المسؤولة عن إدارة طلبــات العمــلاء. تأخذ مجموعتهــا الطلبات من العمــلاء عن طريق الهاتــف أو الموقــع الإلكتروني للشركــة. تقول (بريندا) لــه إنّها قلقة: يشعــر موظفو الخــط الأمامي لديهــا بالخيبة والاستيــاء. في الواقع، لقــد فقدت أخيراً اثنين من موظفيهــا. أحدهم اشتكى قائلاً: «إنّها لا تستطيع القيــام بعمل جيّد». وقال الآخر: «لا يكفي أن تخبرنا فقط أن نبحــث عن طرق لزيادة ولاء العميل لدعم المبــادرة التسويقية». لذا، تدرك أنّها في حاجة إلى تغيير الأمور، وبسرعة.

ولكن كيف؟ هل عليها سؤال (أرنولد) تخفيف الضغط الذي تفرضه الحملة الجديدة على فريقها؟ وماذا عن منح فريقها مزيداً من الثقة والاستقلالية لمساعدة العملاء؟ هل يجب عليها إحضار موظفين جدد بمهارات معينة لتولّي الحملة؟ كل الأمور تبدو معقّدة جدّاً...

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح المُرشد حلّاً في قسم (ماذا كنت ستفعل؟).

- استطلاعات رأي العملاء غير الرسمية.
- استطلاعات رأي المشرفين غير الرسمية.
- الخبرة والتبصّر.
- المنطق السليم. (يتم إغفاله غالباً).

يسلّـط جدول «أمثلة – تطوير أهـداف رضا العملاء» مزيداً من الضوء على هذا الموضوع.

يجـب أن تتكـوّن الأهـداف مـن عوامل تؤثّـر في رضـا العملاء المربحيـن. تذكّر، بعض النـاس يكونون راضيـن فقط عن المنتَجات أو الخدمـات التـي تكلّفهـم سعـراً أقـل مـن السعـر الـذي كلّفـك لصنعهـا. ومن الواضـح أنّ إرضاء هـذه الفئة من العمـلاء لن يكون مربحاً للشركة.

تأسيس إجراءات ملائمة للعملاء

يُعـزى كثيـر مـن المشـكلات التـي تنشـأ فـي أثنـاء خدمـة العمـلاء إلـى الإجـراءات غير المتقنـة. على سبيـل المثـال: الكُلَف المخفيـة، أو تأخيـر موعـد تسليم الخدمـة، أو انتظـار العملاء مدّة طويلـة علـى الهاتـف طلبـاً للمساعـدة، أو إجـراءات دفـع معقّـدة ومربكة.

الجدول رقم 2

تطوير أهداف رضا العملاء - أمثلة

نطاق الهدف	مثال
أسلوب التواصل	سنعامل كل عميل باحترام.
التوقيت	سنجيب على كل عميل خلال خمس دقائق.
الاتجاه	ميزات ووظائف المنتَج بلغة العميل، وليس بلغة المؤسسة.
التواصل	سننهي كل عملية مع العميل بسؤاله عما إذا وُجِدت خدمة ما، يمكننا القيام بها لأجله.
السياسات والإجراءات	سنزيد مبلغ المصروفات النثرية المتوافر. لن يضطر العملاء الداخليون للدفع من جيوبهم الخاصة، ثم تعويضهم.
حرية الموظف	باتّباع توجيهات الشركة، سيكون بمقدور الموظفين توثيق الشيكات من دون موافقة المدير.
الاحتفاظ بالعملاء	خلال السنة المقبلة، سنزيد معدل الاحتفاظ بالعملاء المربحين من 50% إلى 65%.

أظهـرت البحوث وجود خمسة عوامـل عامّة في نوعية إجراءات الخدمة تؤثّر سلبيّاً في العملاء:

- **الثقة:** هل قام مزوّد الخدمة بفعل ما وعد به؟
- **الاستجابة:** هل زُوِّدت الخدمة في الوقت المناسب / مباشرة؟
- **السلطة:** هل ساعد مزوّد الخدمة العميل؛ ليشعر بالثقة عن عملية تزويد الخدمة؟
- **التعاطف:** هل أظهر مزوّد الخدمة القدرة على رؤية الأشياء من وجهة نظر العميل؟
- **الدليل الملموس:** هل من الواضح أنّه زوّدت خدمة؟

خـذ هـذه المؤثرات فـي الحسبـان عند وقـوع الأزمـات. فمن المحتمـل أن تكون المشـكلات مرتبطة بواحد أو أكثر مـن المؤثّرات العامّـة. وللتعـرّف إلـى مشـكلات الإجـراءات، ابـدأ بتعريـف كل خطـوة فـي العمليـة، وتفحّـص كل خطـوة من خـلال التسـاؤل عن ماهيـة هـذه الخطـوة، وكيف تضيـف قيمة إلـى الخدمـة أو المنتَج. إنّ اكتشـاف مصـدر كل خطـوة يعدّ جزءاً فـي المشكلـة. يوفّر قسم «خطـوات التعـرّف إلـى عمليـة الخدمـة» توجيهـات إضافيـة فـي كيفية عمل ذلك.

خطوات التعرّف إلى عملية الخدمة:

1. **اختر عملية خدمة خالية من المشكلات يؤدّيها كثير من الموظفين، ولديها تأثير قوي في رضا العميل.**
2. **ضع قائمة الأنشطة المتعلّقة بالعملية جميعها:** استخدم ملاحظة، أو لوحة، أو ورقة منفصلة لكل نشاط.
3. **رتّب الأنشطة تبعاً لتسلسل وقوعها،** ثم أشر إلى المدّة اللازمة لإنهاء كل خطوة.
4. **حوّل هذه المعلومات إلى خريطة إجراء عمل:** أضف المستويات على وجه مناسب أو احذفها.
   - أدرج أسماء الأشخاص ذوي العلاقة إلى يسار الخريطة (بصورة عمودية).
   - قسّم المحور الأفقي إلى أجزاء مناسبة تمثّل الوقت، مثل: الساعات والأيام.
   - رتّب أنشطة العمل من اليسار إلى اليمين عبر الخريطة، مع استخدام الأسهم لتمثيل التدفّق. قد تجد أنّ من المناسب تمثيل كل نشاط بصندوق مرقّم، وتزويد وسيلة إيضاح في الأسفل بالأسماء والوصف.
5. **تبادل العصف الذهني مع المجموعة؛ لتحديد نقاط الفشل الآتية:**
   - عدم الكفاية.
   - وجود خطوات غير ضرورية.

- الوقت الضائع.
- أي عامل يعيق إيصال منتَجات أو خدمات عالية الجودة ضمن الوقت المناسب.

سيزودك بُعدا الخريطة (العمودي والأفقي) بمعرفة جديدة حول الكلفة ورضا العميل.

6. ادرس الخريطة من جوانب عدّة: ضع نفسك في مكان العميل، ثم اسأل نفسك عن كيفية تغيير طريقة العمل؛ لتقليل نقاط الفشل، وتزويد خدمات أفضل.

تصميم قنوات استماع فاعلة

يمكــن أن تضع الشــركات الأسئلة في قنــوات الاستماع؛ لمعرفة إذا كانت المنتَجات والخدمات التي حقّقت رضا العملاء تواصل تلبية احتياجاتهم. إذ قد ترشدك الإجابات عن هذه الأسئلة إلى التعديلات اللازمة للمنتَجات الحالية للاستجابة للمتطلبات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة للاستجابة لنمط حياة العملاء المتغيّر.

علــى سبيل المثال، عندما لاحظ مزوّد كبيــر للخبز والمعجنات انخفاضــ نسبــة المبيعــات، بــدأ المديــرون التفكير بطريقــة للحل. ومن خلال توجيــه الأسئلة، علموا أنّ أكثر العمــلاء إخلاصاً أصبحوا كباراً بالسن، وأصبحوا يهتمــون بالدهون والكوليسترول في حمياتهم

الغذائيــة. لــذا، أضحــى هــؤلاء العمــلاء غيــر راضين عــن منتَجات الشركــة. فقد توقّفوا عن شراء الخبز، لأنّ خط الإنتاج الحالي لا يلبّي احتياجاتهــم. واكتشــف المديــرون أنّه إذا عرضــت الشركة منتَجات قليلــة الدســم؛ فسيشعر العملاء المخلصون بالرضــا عند شراء هذه المنتَجــات. ومــن خلال الاستمــاع إلى عملائهــم المخلصين، قرّرت الشركة طرح منتَجات جديدة، أصبحت فيما بعد ناجحة.

يجــب على المؤسســات تصميم قنــوات الاستمــاع لقياس رضا العمــلاء واستخدامها، ولكن يمكن استخدامها أيضاً، لقياس العوامل التــي تسبّــب المشــكلات المحتملــة لرضــا العميل. انظــر (خطوات لتصميــم قنــوات الاستمــاع) و(خطــوات لتحسين قنــوات الاستماع)؛ لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.

> رضا العميل ليس بديلاً عن الاحتفاظ به. في حين قد يبدو أنّ رفع رضا العميل سيزيد فرص الاحتفاظ به، ومن ثمّ زيادة الأرباح، فإنّ الحقيقة على العكس من ذلك تماماً، إذ إنّ (65% – 85%) من العملاء الذين تخلّوا عن مزوّدهم، قالوا إنّهم كانوا راضين جدّاً عن مزوّدهم السابق.
>
> فريديريك ريتشهيلد

خطوات لتطوير قنوات الاستماع:

1. **حدّد قنوات الاستماع الخاصة بك:** ضع قائمة بالطرق التي تستقبل فيها المؤسسة التغذية الراجعة من العملاء. على سبيل المثال: مندوبو المبيعات، أو نتائج بحوث السوق، أو مندوبو الهاتف، أو مندوبو خدمة العملاء، أو الخوادم.
2. **أجرِ مقابلات مع الموظفين؛ لمعرفة التغذية الراجعة التي يستقبلونها من العملاء.**
3. **رتّب التغذية الراجعة:** صنّف الأنواع المهمّة من التغذية الراجعة لكل قناة استماع. قد تتضمّن التغذية الراجعة اقتراحات لميزات جديدة للمنتَج، أو الالتباسات في شروط الخدمة، أو الانزعاج من انتظار توصيل المنتج.
4. **حدّد الاستخدام الحالي للتغذية الراجعة:** اكتشف كيفية استخدام الموظفين للتغذية الراجعة. هل يستخدمونها لتحسين المنتَج، أم تعريف تعليمات اتفاقية خدمة أفضل؟ هل تتحدّث عن التغذية الراجعة، ثم تهملها؟
5. **حدّد كيفية استخدام التغذية الراجعة:** اتّخذ إجراءات لاستخدام التغذية الراجعة. أشرك الموظفين في إيجاد طرق جديدة للاستفادة من التغذية الراجعة، من خلال تحويلها إلى بيانات يمكن استخدامها في وظائفهم.

خطوات لتحسين قنوات الاستماع:

1. **راجع التغذية الراجعة التي تستقبلها.**
2. **لاحظ الوقت الذي تصلك فيه المعلومات:** هل تصل المعلومات في الوقت المناسب؟ هل يمكنك الحصول على التغذية الراجعة في وقت مبكّر؟ هل يمكنك استخدام كثير من قنوات الاستماع استخداماً نشطاً؛ لتجنّب المشكلات قبل حدوثها.
3. **قرّر ما تود معرفته عن سلوك العميل:** يوجد تباين بين العملاء في كل مؤسسة. لماذا يخلص العملاء؟ لماذا يتخلّى العملاء الأوفياء عن المؤسسة؟ لماذا يأتي عملاء جدد؟ ناقش المعلومات الشاملة التي تحتاج إليها المؤسسة حول الاحتفاظ بالعملاء، وتخلّيهم عن الشركة، والرضا العام، وطرق الحصول عليه.
4. **صمّم طرائق لاستخدام قنوات الاستماع، والتعرّف إلى ما تحتاج إلى معرفته:** طوّر الأسئلة للكشف عن أنماط سلوك العميل. على سبيل المثال، عندما يؤخذ الطلب، يوجّه المندوبون في عدّة مؤسسات السؤال الآتي للعملاء: «كيف سمعتم عن شركتنا»؟ عند تسجيل هذه المكالمة ومتابعتها متابعة ناجحة، تكون الإجابة عن هذا السؤال لا تقدّر بثمن؛ إنّها تدعم جهود التسويق والإعلان، وكذلك معدل المراجع.
5. **ضع إجراءً لبناء أسئلة جديدة في قنوات الاستماع الرئيسة:** على الأشخاص الذين يوجّهون الأسئلة، أن يعرفوا المغزى من توجيهها،

وعليهم أيضاً، أن يستخدموا إجـراءات سهلة المتابعة لجمع المعلومات. تعدّ النماذج البسيطة، والاجتماعات الأسبوعية السريعة، والمحادثات غير الرسمية جميعها، طرائق للتأكّد من أنّ الموظفين يسألون الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب.

6. **قيّم الحاجة إلى قنوات استماع جديدة:** تضيف كثير من المؤسسات مكالمة لمتابعة رضا العميل، إلى قنوات الاستماع التي تملكها. فعندما تعيد تصميم قناة الاستماع الحالية، اسأل نفسك عمّا إذا كنت تحتاج إلى أنواع أخرى أم لا.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر سؤال (بريندا) عن كيفية التعامل مع إحباط موظفيها؟

إليك ما يقترحه الموجّه:

إذا كنت تتذكّر، فإنّ أحد موظفي (بريندا) قال: «إنّها لا تستطيع تأدية عمل جيّد». هذا يدل على أنّ موظفي (بريندا) في حاجة إلى مزيد من الحرية للقدرة على اتّخاذ القرارات في الموقع، والتصرّف فوراً لدعم مبادرة التسويق. فالموظفون التابعون لها هم في الموقع الأمثل للتأثير في إخلاص العملاء إيجابيّاً. كما أنّ الموظفين القادرين على «صنع التغيير» يميلون إلى الاستمتاع بعملهم أكثر، والبقاء مدّة أطول، ويصبحون أكثر إنتاجية. فقد أظهرت البحوث أنّ الموظفين يولون أهمية كبيرة للحرية: الحرية لاتّخاذ القرارات، والقدرة على تزويد العملاء بنتائج.



نصائح وأدوات

أدوات للتركيز على العميل



احتساب القيمة الدائمة للعميل

استخدم ورقة العمل، هذه؛ لاحتساب القيمة الدائمة لأحد عملائك.

اسم العميل:

الصيغة الأساسية:

عدد العمليات التجارية المقدّر للعميل الدائم		عدد عمليات الشراء لكل زيارة		معدل السعر لكل عملية شراء ($)		كلفة اكتساب عميل ($)		القيمة الدائمة للعميل ($)
	×		×		−		=	

الصيغة المتوقّعة لخمس سنوات:

	الإيرادات (تشمل الإيرادات الإجمالية التي تم تحقيقها)		الكلفة (احسب كُلفة خدمة هذا العمل، وذلك يشمل التسويق، وكُلَف صنع المنتج أو الخدمة وتسليمها)		المراجع (أضف القيمة الصافية للحسابات من المراجع)		الربح ($)
السنة الأولى		−		+		=	
السنة الثانية		−		+		=	
السنة الثالثة		−		+		=	
السنة الرابعة		−		+		=	
السنة الخامسة		−		+		=	
السنة السادسة		−		+		=	
السنة السابعة		−		+		=	
					المجموع	=	

ورقة عمل معادلة قيمة العميل

استخـدم ورقة العمل هذه، للتفكير فيما يعدّه العملاء الذيـن تفكّر فيهم بصفتها صيغة معادلة. إن قيمة الخدمة، كما يحدّدها العملاء، تساوي النتائج التي يُحصل عليها، وعلاقتها بسعر الخدمة مضروبة في كُلْفة اقتناء الخدمة. وتعدّ قيم هذه الصيغة نسبية؛ لاختلاف العملاء الذين يرغبون غالباً بأشياء مختلفة، وأحياناً يرغب العميل نفسه بأشياء مختلفة فـي أوقات مختلفة. على سبيل المثال، قد يضع الراحـة وفرصة توفير الوقت في المقام الأول في موقف معين، في حين يضع السعر في موقف آخر. فكّر مليًّا في كيفية الاستفادة من هذه العوامل في المعادلة لإضافة القيمة إلى العميل، وزد عملك.

ما الذي يشكّل قيمة لدى العميل. عبّئ المعادلة بوصف ما يقيّمه عملاؤك. لست مضطراً إلى استخدام مبلغ معيّن (بالدولار الأمريكي) في خانة السعر، بل يمكنك استخدام مصطلحات وصفيّة مثل مرتفع، أو منخفض، أو سعر منافس، أو سعر منخفض كل يوم، أو سعر أعلى من العادي، أو اقتطاع، وهكذا...

النتائج:		**التسليم / جودة الإجراءات:**
ما النتائج التي يرغب فيها عملاؤك؟		كيف يرغب العملاء في تسلّم النتائج؟
	×	

لاحظ علاقة المذكور أعلاه بالعوامل الآتية:

السعر:		**كُلَف البدء:**
ما الكلفة التي يرغب العملاء في دفعها مقابل منتج أو خدمة؟		ما الكلفة التي يرغب العملاء في دفعها للحصول على منتج أو خدمة؟
	×	

ملخّص القيمة:
ما أكثر قيم المعادلات الأساسية المنتشرة في عملك؟
ما العوامل أو الظروف التي قد تؤثّر في هذه المعادلات؟ ومن منها يمكنك تغييره أو السيطرة عليه؟
كيف يمكنك الاستفادة من هذه العوامل؛ لزيادة قيمة الخدمة (أو المنتج) للعميل؟ مثال على ذلك: زيادة الرضا مع المحافظة على السعر.

حساب تبدّل الموظفين

ورقة العمل هذه عامّة إلى حد ما. قدّر البيانات، ثم أدخلها في الأعمدة الآتية:

العوامل	موظف متوسَط	موظف جديد	الفرق
الإيرادات في الأسبوع			
الكلفة في الأسبوع			
الإنجازات / المساهمة في الأسبوع			
متوسّط كلفة تعيين موظف جديد			
متوسّط كلفة تدريب موظف جديد			
قدّر الإيرادات المفقودة من جرّاء الوظيفة الشاغرة			
كلفة الدعم الوظيفي، بما يشمل الإشراف			
كلفة تبدّل الموظف الواحد (أضف كلفة التعيين، والتدريب، والإيرادات، والدعم الوظيفي)			
عدد الموظفين البدلاء في السنة			
الكلفة السنوية لتبدّل الموظفين (كلفة الموظف مضروبة في عدد البدلاء في السنة)			

حساب كلفة استبدال موظف محدّد

استخدم هذا النموذج، لحساب كلفة تبدّل الموظف لوظيفة واحدة، أو معدل راتب في السنة. احسب كلفة استبدال الموظفين فقط. لا تحسب كُلَف تعيين موظفين لوظائف جديدة.

مستوى الراتب: **الوظيفة:**

كُلَف التعيين	
الكُلَف المباشرة لتعيين موظف جديد	
الإعلان الرسوم السنوية لوكالات التوظيف ومؤسسات الاستبدال علاوات توقيع العقد مكافآت مراجع للموظفين الآخرين	
السفر والمصاريف (تشمل المصاريف والنقود التي تنفقها على المرشحين المحتملين)	
كُلَف مباشرة أخرى	
مجموع الكُلَف المباشرة للتعيين	
الكُلَف غير المباشرة لتعيين موظف جديد	

قدّر الكُلَف المترتّبة من جرّاء أداء بعض الموظفين الحاليين مهام متعلّقة بتعيين موظف جديد:

المقابلات (كلفة الموظفين الحاليين على مستويات المقابلات جميعها، ابتداءً من المكالمة الهاتفية المبدئية إلى المقابلات النهائية)	
التحقّق من المراجع	
الإيرادات الضائعة (تشمل كلفة الوقت الذي أمضاه الموظفون بعيداً عن وظائفهم الفعلية)	
كُلَف متفرّقة غير مباشرة (الهاتف، النسخ، الناسخ)	
مجموع الكُلَف غير المباشرة للتعيين	
كُلَف التدريب	
الكُلَف المباشرة لتدريب موظف واحد	
الوقت الذي يمضيه الشخص (الأشخاص) المسؤول مباشرة في تدريب الموظف الجديد على أداء عمله. الكلفة في الساعة مضروبة في عدد الساعات.	
كلفة المشترك الواحد في برامج التدريب العام، والمواد التدريبية، والحلقات التدريبية للموظفين الجدد.	
السفر والمصاريف لكل مشترك في المذكور أعلاه	
مصاريف مباشرة أخرى	
مجموع الكُلَف المباشرة للتدريب	

الكُلَف غير المباشرة لتدريب موظف واحد	
قدّر الوقت الذي أمضاه الموظفون الحاليون المشتركون في تدريب موظف جديد:	
التدريب العام على التقنية المستخدمة في الشركة، والإجراءات والعمليات.	
كُلَف التدريب للتأهيل للوظيفة، قبل أن يصبح الموظف منتجاً.	
مجموع الكُلَف غير المباشرة للتدريب	
كُلَف فقدان الإنتاجية (ملحوظة: ينطبق هذا القسم على أيّ وظيفة تتضمّن مبيعات أو أدوات قياس إنتاجية يمكن تحويلها إلى مبالغ بالدولار)	
الكُلَف غير المباشرة التي أُنفقت؛ كي يؤدّي الموظف عمله بالمستوى المتوقّع	
الإيرادات المفقودة في أثناء الوقت الذي كان المنصب فيه شاغراً (اضرب الإيرادات التي يحقّقها الموظف المتوسّط شهريّاً في عدد الأشهر التي كان المنصب فيها شاغراً)	
الإيرادات المفقودة في أثناء الوقت الذي كان الموظف الجديد يتهيأ فيه للعمل (احسب الفرق بين الإيرادات التي يحقّقها الموظف الجديد خلال مدة التدريب والوضع الانتقالي، وتلك التي يحقّقها الموظفون الحاليون)	
مجموع تكاليف فقدان الإنتاجية	
مجموع استبدال موظف واحد	
الكلفة السنوية لتبدّل الموظفين	
لحساب الكلفة السنوية لدوران الموظفين، اضرب كلفة استبدال موظف واحد، بعدد الاستبدالات في السنة الواحدة	

مخطّط التغذية الراجعة للعميل

استخدم هذا النموذج؛ لتسجيل البيانات عند تقييم قنوات الاستماع وطرق التغذية الراجعــة. يمكن أن يــؤدّي المخطّط المكتمل إلى تحسين قنــوات الاستماع الحالية وتطوير قنوات أخرى جديدة.

قناة الاستماع	أنواع التغذية الراجعة	الوجهة المقصودة	الوجهة الحالية	الاستخدامات الحالية للتغذية الراجعة
مثال: خدمة العملاء.	الشكوى: خلل في المنتج، يريد العميل إرجاعه.	دائرة المردودات	تقرير المردودات لدائرة المردودات، ومجموعة المنتج، والتسويق، والمبيعات.	تحسين أداء المنتج وتطويره.

تحسين فعالية قنوات الاستماع:	
السؤال	**الاستجابة**
1. هل توجد بعض القنوات الحالية التي تجمع بيانات قيّمة، ولا يتم توجيهها واستخدامها في المؤسسة؟ ما هي؟ ولماذا؟	
2. كيف تريد استخدام هذه التغذية الراجعة؟	
3. هل توجد قنوات استماع جديدة يجب إعدادها لجمع بيانات إضافية؟	

تطوير أهداف رضا العملاء	
استخدم ورقة العمل هذه؛ لتبادل الأفكار بخصوص الأهداف في المجالات المستهدفة	
المجالات المستهدفة	**أهداف الرضا**
أسلوب التواصل: كيف يتم التواصل مع العملاء حاليّاً؟ كيف يمكنك جعل التواصل شخصيّاً أكثر؟ كيف يمكنك الحصول على معلومات أكثر؟ كيف يمكنك جعل التواصل أكثر كفاية؟ كيف يمكنك جعل التواصل أكثر متعة؟	
الوقت: ما مدى سرعة استجابتك لطلبات العميل؟ هل يمكنك جعل وقت الاستجابة أسرع؟	
السلوك: ما السلوك الذي تظهره للعميل؟ هل يمكن أن يكون سلوكك أكثر تركيزاً؟ أكثر إفادة / نفعاً؟ أكثر اهتماماً؟	

التواصل: كيف تتواصل مع عملائك؟ هل تستمع إليهم على نحو فاعل؟ هل توجّه الأسئلة المناسبة؟ هل تتحدّث بوضوح؟	
الإجراءات والسياسات: ما أكثر إجراء أو سياسة تزعج العميل؟ ما أكثر إجراء أو سياسة تتسبّب في حدوث مشكلات بينك وبين العميل؟ كيف يمكنك تغيير ذلك؟	
حرية الموظف: هل يمتلك الموظفون القدرة على أخذ المبادرات، وحل المشكلات فوراً؟ ما المجالات التي يتمنّى الموظفون لو أنّهم يمتلكون فيها حرية أكبر، لحل المشكلات بأنفسهم؟	

تحسين إجراءات العمل

اختر إجراء عمل ينفّذه كثير من الموظفين، ويؤثّر بصورة كبيرة في رضا العملاء، ويسبّب كثيراً من المشكلات. وبالتعاون مع مجموعة من الموظفين، حلّل الإجراء إلى مجموعة من الأنشطة المتعاقبة أو الخطوات، ثم ابحث لاكتشاف مواطن التحسين أو «نقاط الفشل». نقاط الفشل هي العيوب، أو الخطوات غير الضرورية، أو الوقت الضائع، أو أيّ عوامل أخرى تعيق إنتاج خدمات أو منتجات ذات جودة، أو تسليمها للعميل. عندما تتعرّف إلى المشكلة، اسأل السؤال الآتي: «لِمَ يحدث ذلك»؟. استمر في توجيه هذا السؤال لاكتشاف علاقات السببية. سيساعدك ذلك على التأكّد من أنّ تحسين إجراء العمل لا يكون بإصلاح الأعراض، بل المشكلة نفسها.

إجراء العمل

النشاط أدرج كل خطوة أو نشاط في الإجراء بتعاقب	**القيمة** هل يضيف ذلك قيمة إلى العميل؟ أو المؤسسة؟	**المشكلة** هل توجد نقاط فشل؟ لماذا؟ هل توجد نقاط تحسين؟	**الحلّ** فكّر في حلول أو تحسينات.
.1			
.2			
.3			
.4			
.5			
.6			
.7			

تقييم جودة الخدمة

لاستطلاع رأي العملاء الداخليين أو الخارجيين عن مستوى الخدمة التي يتلقّونها من المؤسسة؛ استخدم هذا النموذج أو عدّله. يمكنك تعديل الأسئلة في هذا النموذج لخدمة أو قطاع صناعي، أو عدّل الأسئلة لتتناسب مع عملك.

تقييم جودة الخدمة

استخدم مقياساً بتدريج من (1 – 5) للإشارة إلى درجة الرضا عن مستوى الخدمة التي تلقيتها عند استلام الطلب. وإلى يمين النموذج، قيّم أهمية كل نقطة، ثم قيّم درجة الرضا عن أداء المؤسسة إلى يسار النموذج. استخدم (لا ينطبق) إذا لم تنطبق النقطة عليك.

الأهمية						الرضا				
منخفض				مرتفع		منخفض				مرتفع
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					سرعة الرد على مكالمتك. خدمة عملاء مفيدة ولبقة أم مندوب مبيعات؟					
					يستغرق المندوب وقتاً للإجابة عن أسئلتك جميعها.					
					إمكان الإسراع في الطلب عند المواقف العاجلة.					
					سرعة استلام الطلب.					

	المنتج بحالة جيدة عند الاستلام.	
	سهولة إرجاع المنتج.	
	إمكانية تتبع طلب.	
	سرعة حل المشكلة، وكفايتها.	
	معرفة المندوب بالمنتج.	
	يعاملك المندوب بصفتك عميلاً قيماً.	
	أخرى:	
كيف يمكننا تحسين الخدمة لك؟ من فضلك، صِف لنا اقتراحاتك لتحسين نوعية الخدمة.		
الرجاء إعادة هذا الطلب:		
عبر البريد الإلكتروني:		
عبر البريد:		
عبر الفاكس:		
نشكرك على تعاملك، ونتطلّع لخدمتك ثانية.		



اختبر نفسك

يوفّر هذا القسم، عشرة أسئلة اختيار من متعدّد؛ لمساعدتك على التأكّد من معرفتك الأساسية في التركيز على العملاء. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

ارسم دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، ثم وضّح إجابتك فيما يأتي:

1. القواعد الأساسية الثلاث لتحقيق إخلاص العميل هي:
   أ. الإيرادات، والاحتفاظ بالعملاء، والعائدات.
   ب. الاحتفاظ بالعملاء، والمبيعات المرتبطة، والمراجع.
   ج. التقدير، والمكافآت، والبحث.
2. تخصّص ميزانية التسويق الاعتيادية للبحث عن عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين:
   أ. 90% للبحث عن عملاء جدد، و10% للاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
   ب. 20% للبحث عن عملاء جدد، و80% للاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
   ج. 50% للبحث عن عملاء جدد، و50% للاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
3. أي العبارات الآتية دقيق، فيما يتعلّق بالعملاء المستهدفين؟ العبارة الدقيقة هي:
   أ. تبقى توقّعاتهم ثابتة مع الوقت.
   ب. يغيّرون الشركات بحثاً عن أفضل الاسعار، والحصول على المكافآت الكبيرة.
   ج. يضعون القيمة الأكبر للمنتجات والخدمات التي توفّرها شركتك.

4. العلاقـات المشتركـة التـي تشـكّل (سلسلـة الخدمـة – الربـح) هـي:

أ. الخدمات والمنتَجات المبتكرة، والإنتاجية: إخلاص الموظفين، ومكافآت إخلاص العملاء.

ب. كفاية الموظفين، والرضا الوظيفي، والإنتاجية: إخلاص الموظفين، ورضا العملاء وإخلاصهم.

ج. ميزانية تسويق جيدة، وأرباح فوق المتوقع، وفهم عميق لحاجات العميل.

5. يمكن أن يؤذي ارتفاع تبدّل الموظفين (سلسلة الخدمة – الربح)، مـن خلال انقطاع الاستمرارية مع العملاء، وزيادة العجز، وتقليل الأربـاح. الخطـوة الأولى التـي ستتّخذها لتقليل تبـدّل الموظفين هـي:

أ. إحصـاء الـمهـارات الـتـي يحتاج إليـهـا الـموظـفـون لتوفير خدمة عملاء ممتازة، وتزويدهم بالتدريب اللازم لسد أيّ ثغرة.

ب. تزويد أفضل موظفيك الحاليين بالمكافآت والتقدير؛ لضمان بقائهم في الشركة.

ج. تعيين أشخاص يملكون توجّه التركيز على العملاء، مع الأخذ في الحسبان أنّك ستحتاج إلى تدريبهم على المهارات التي يستلزمها عملهم.

6. عنـد محاولة دعـم (سلسلـة الخدمـة – الربح) لـدى دائرتك أو مجموعتك، أي الخطوات الآتية الأفضل؟

أ. تأكّد أنّ موظفي الخط الأمامي الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، يشعرون بملكية تزويد العملاء بالنتائج التي يريدونها.

ب. كافئ أقدم الموظفين وأجدرهم، الذين يواجهون العملاء بناءً على الأداء القابل للقياس في اللباقة، والتعاطف، والمعرفة في تعاملهم مع العملاء.

ج. تأكّد أنّ الموظفين جميعهم الذين يتبعون مباشرة لك في دائرتك، يتحمّلون مسؤولية تزويد عملاء الشركة بالنتائج التي يرغبون فيها.

7. قرّرت عمل مراجعة، مستخدماً إحدى قنوات الاستماع التي تستطيع الشـركات من خلالهـا معرفة المنتَجات والخدمـات التي يريدها العملاء، وتحسين خدمتهم. الطريقة المناسبة لإجراء التدقيق هي:

أ. أن تكون متسوّقاً مقنّعاً، وتزور إحدى مراكز بيع منتَجات الشركة بالتجزئة أو غيرها من مراكز الشركة، والتظاهر بأنّك عميل.

ب. جمع مجموعة رسمية أو غير رسمية من العملاء المستهدفين؛ لإجراء اختبار مبدئي لفكرة، أو تصميم، أو مفهوم ما.

ج. تعيين شركة بحوث لدراسة الوضع الاجتماعي للعملاء، وأنماط معيشتهم، وعاداتهم الشرائية، وتفضيلاتهم.

8. لتعزيز استخدام قنوات الاستماع، قرّرت إطلاق برنامج لمتابعة رضا العملاء بالهاتف. ومن ثم قدمت التوجيهات الآتية التي سيتزوّد بها الأشخاص الذين سيجرون المكالمات

أ. اغتنم الفرصة لتوجيه أسئلة شاملة، حول تلقّي العميل لعروض الشركة وجودة الخدمة.

ب. اسأل عمّا إذا كان كل شيء على ما يرام، ووجّه بعض الأسئلة البسيطة عن عروض الشركة، وتزويد خدمة إضافية عند الحاجة.

ج. إلى جانب توجيه الأسئلة وتزويد الخدمة، صِف العروض الإضافية التي قد يجدها العميل مهمّة أو شائقة.

9. يُعبّرُعن معادلة قيمة العميل بـ:

أ. السعر زائد النتائج، مقسوماً على جودة المنتج، زائد الاستثمارات الترويجية.

ب. المنتج زائد السعر، مقسوماً على الجهود الترويجية، زائد المكان (قنوات التوزيع المستخدمة).

ج. النتائج زائد جودة الإجراء، مقسوماً على السعر، زائد كُلَف البدء.

10. تخبرك إحدى الزميلات أنّها قلقة؛ لأنّ الطلب الأخير وصل متأخّراً للعميل، وأصابه التلف في أثناء الشحن. ما سأقوله لها عن تصحيح أخطاء خدمة العملاء:

أ. يقدّم العملاء غير الراضين تغذية راجعة عن المشكلات أكثر من غيرهم، وهم يصرّحون عن تذمّراتهم مباشرة للشركة أكثر من غيرهم أيضاً.

ب. يمكن أن يزيد تصحيح أخطاء خدمة العملاء من إخلاصهم، ويسهم في تحقيق أرباح للشركة.

ج. العملاء الذين يمرّون بتجارب حلول مبتكرة لتصحيح أخطاء خدمة العملاء، سيخبرون الآخرين بنسبة أقل من أولئك الذين مرّوا بتجارب خدمة جيّدة في المرة الأولى.



إجابات أسئلة الاختبار

1. (ب) تفسّر قواعد رضا العملاء الأساسية الثلاث، لأن العملاء المخلصين أكثر ربحاً من غيرهم. من خلال الاحتفاظ بهم، سيستمر العملاء المخلصون بشراء المنتَجات. ومن خلال المبيعات المرتبطة، سيشترون منتَجات وخدمات جديدة. ومن خلال المراجع، سيثني العملاء على شركتك أمام الآخرين. تعمل القواعد الأساسية الثلاث على خفض الكُلَف؛ لأنّ المبيعات الجديدة للعملاء الحاليين تتطلّب جهوداً تسويقية أقل، وتقلّل من المشاحنات التي قد تنشأ عن الشيكات الدائنة، وتتطلّب أعمالاً مكتبية أقل من عمليات البيع لعملاء جدد. وستنخفض أيضاً الكلفة الفعلية لخدمة العميل ودعمه، الذي اعتاد على الشركة وخطوط إنتاجها مع الوقت.
2. (أ) معظم الشركات الحالية لا تعمل بجد على تطوير العلاقات مع العملاء الدائمين. وعوضاً عن ذلك، يركّزون جهودهم كلها على جذب عملاء جدد. يعتقدون خطأ أنّه لزيادة الأرباح، عليهم زيادة التغلغل في السوق، وهذا الاعتقاد يقود إلى المفهوم الخطأ في أنّ أي عميل هو عميل جيد.

3. (ج) لأنّ العمــلاء المخلصيــن يقــدّرون عروض شركتــك، ويبقون مخلصين طول الوقت. أكثر الشركات نجاحاً تعرف تحديداً من هم عملاؤها المستهدفون، وتسخِّر جهودها لإنتاج عروض لإرضائهم، وتعدّل منتجاتها وخدماتها لتلبية توقّعات عملائهم المتغيّرة، والتفوّق عليها.

4. (ب) إليــك كيفية عمل علاقات (سلسلة الخدمة – الربح) الداعمة المشتركة: عندما يمتلك الموظفون المهارات المناسبة، والدعم، والمكافآت، يصبحون أكثر رضا عن وظائفهم. والأشخاص الذين يستمتعون بعملهم هم أكثر إخلاصاً للشركة. والموظفون المخلصون يأخــذون الوقت الــلازم للتعرّف إلى متطلّبــات العملاء وظروفهم الخاصة، ويحقّقون رضا العميل. وكما شاهدنا، فالعملاء المخلصون هم عملاء مربحون.

5. (ج) يمكن تعليم المهارات، ولكن من الصعب تدريب شخص لتزويده بالسلوك المطلوب. وعند اختيار المرشحين للوظيفة بناءً على توجّه التركيز على العملاء لديهم، وتدريبهم لاكتساب المهارات المطلوبة، فإنّك تعمل على تفعيل (دورة نجاح الموظف). وتكتمل دورة النجاح من خلال تزويد الموظفين بــالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للتفــوّق، ومنحهم الحرية لتزويد العملاء بالقيمة، ومكافأتهم على مساهمتهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

6. (ج) توفيـر خدمة عملاء رائعـة في الواجهة الأماميـة على صورة احترام، واهتمام، وموظفيـن ذوي خبرة في مواجهة العملاء غير كافٍ؛ إذ يجب على الجميع في المؤسسة امتلاك توجّه التركيز على العملاء لدعم (سلسلة الخدمة – الربح). ولا ينبغي استثناء أحد، حتى العامليـن الذين يمضون وقتاً قليلاً فـي خدمة العملاء. على سبيل المثال، مبرمج حاسوب موهوب يفتقر إلى توجّه التركيز على العميـل، قد يؤخّر إصدارات المنتَـج، وبذلك يزعج العميل ويزعج زمـلاءه. والعمـلاء والموظفون غيـر الراضين يحدثـون خللاً في (سلسلة الخدمة – الربح) ويعطّلونها.

7. (أ) توفّـر المراجعات معلومات موضوعية عن كيفية تحسين خدمة العميـل، وتتّخـذ المراجعات عدّة أشكال. ربمـا أكثرها شيوعاً هو التسـوّق المقنّع، حين يقوم شخص بزيـارة مواقع بيع التجزئة، أو مواقـع العمل الأخـرى للشركة والتصرّف علـى أنّه عميل؛ فيجري مكالمات لمزوّدي خدمة العملاء، أو استهلاك منتَجات أو خدمات الشركة فعليّاً. ولكن تأكّد من استخدام المراجعات في جمع معلومات مفيدة، وليس لتوجيه اللوم أو معاقبة الآخرين لاقتراف أخطاء في خدمة العمـلاء. وإلاّ، سينظر الموظفون إلى التدقيق على أنّه غير عادل أو وسيلة للتجسّس.

8. (ب) يمكن لمكالمات متابعة الخدمة، مساعدة شركتك على معرفة مشـكلات تصحيح الخدمة قبل حدوثها، ويمكنها إظهار مزيد من المعلومـات العامّة عمّا يجده العملاء ذا قيمة، أو ما لا يشكّل قيمة بالنسبـة إليهم. يمكنها أيضـاً أن تسهم في بناء الثقة بين الشركة والعميل. على أيّ حال، لتجنّب إزعاج العميل، على مكالمات المتابعة أن تكـون مختصرة، وأن تجرى بعد وقـت قصير من عملية البيع، وأن تكون جهداً صادقاً لتزويد الخدمة والاستعلام عنها، لا لفرض منتَجات أخرى.

9. (ج) يرتفـع تقييم العميل لمنتَج أو خدمة يشتريها، عندما يشعر أنّ العرض يقدّم نتائج قيّمة، وأنّه قد قُدّم بصورة جديرة بالثقة، وفي الوقت المحدّد، وبطريقة لطيفة. وعندما يشعر أنّ السعر وأيّ كُلَف أخرى مرتبطة باقتناء المنتَج معقولة.

10. (ب) العملاء الذين يمرّون بتجارب تصحيح خدمة مبتكرة، يميلون إلى إطلاع الآخرين عليها أكثر من أولئك الذين مرّوا بخدمة اعتيادية جيّدة في المرة الأولى. لذا، يمكن للشركات زيادة إخلاص العملاء والأرباح من خلال إيجاد طرائـق لتزويد خدمات تصحيح سريعة وشخصية، وأدائها بأسلوب صحيح في المرة المقبلة. تحل شركات الخدمة الناجحة المشكلات بسرعة، وتتعلّم من أخطائها.



تعلّم المزيد

مقالات

Chase, Richard B., and Sriram Dasu. "Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science." *Harvard Business Review* OnPoint Edition, June 2001.

طبّقت مجموعة من الباحثين والممارسين نظرية صفوف الانتظار فـي المصرف، وقياس عدد مرّات الاستجابة بأجزاء الثانية، وأنشأوا طقوس (إرضاء العميل). ولكنّ الممارسين لم يأخذوا الحالة النفسية المبطّنة لمتلقي الخدمة في الحسبــان (الشعور الذي يختبره العملاء خلال هذه اللقاءات)، الذي يصعــب تحويله غالباً إلى كلمات. لحسن الحــظ، يوفّر علــم السلوك معارف جديــدة لتحسيــن إدارة الخدمة. فــي هذه المقالة، ينقل المؤلّفون النتائــج – من وجهة نظر البحث في علــم السلوك – إلى خمسة مبادئ تشغيلية، هي: (1) الإنهاء بقوة. (2) التخلّص من التجارب السيئة مبكّراً. (3) تقسيم اللذات، وجمع الألم. (4) تعزيز الالتزام من خلال الاختيار. (5) منح الناس طقوساً والالتزام بهــا. ففي النهايــة، يوجد شيء واحد مهم عند تلقــي الخدمة؛ إدراك العميــل للموقف. ستساعدك هذه المقالة على تنظيم لقاءات الخدمة لتعزيز تجربة العميل، واسترجاع الذكريات عن العملية بعد انتهائها.

Harvard Business School Publishing. "Return on Customer: A Metric or Customer Profitability: An Interview with Martha Rogers." *Balanced Scorecard Report,* January 2006.

مع تزايد الشركات التي تلاحق عدداً محدوداً من العملاء، تؤكّد الشركات الذكية على العملاء: كيفية المحافظة على العملاء القيّمين، وتطويـر العلاقة معهم. قدّم خبيرا إدارة علاقات العميل (دون بيبرز) و(مارثـا روجرز) مقياسـاً مبتكراً، يأملان أن يكـون المفهوم الرئيس المقبل فـي إستراتيجية العملاء والأعمال: عائـد العميل. ولأنّه يشبه مفهـوم عائد الاستثمار، فقد صُمّم مفهوم عائد العميل لقياس القيمة الدائمـة للعميل. وتتحدّث (روجـرز) مع تقرير النقـاط المتوازن عن أهمية هذا المقياس.

Jones, Thomas O., and W. Earl Sasser. "Why Satisfied Customers Defect." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition* , June 2001.

يبتهـج معظـم المديرين بالعمـلاء الذين يعبّـرون عن رضاهم فـي الاستطلاعات. ولكن قد يعاني بعض هـؤلاء مشكلة كبيرة عندما يعرب العملاء عن رضا غير تام، ما يعني أنّهم غير راضين عن بعض النواحي. وإذا سنحت لهـم الفرصة، سيتركون الشركة. إنّ الشركات التـي تتفوّق في رضـا العملاء، تتفوّق أيضاً فـي الاستماع إلى العملاء وفي تفسير ما يخبرهم العملاء باختلاف مستويات رضاهم.

Nunes, Joseph, C., and Xavier Dreze. "Your Loyalty Program Is Betraying You." *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition, April 2006.

علـى الرغـم من إطـلاق برامـج إخلاص العميل فـي كل مكان، فإنّـه يحبط كثيـراً منه. كيف يحدث ذلك؟ في الوقـت الحاضر، يعرف

الجميـع أنّ قيمة عميل قديم يُحافظ عليه، أكبر من قيمة اكتساب عميل جديد. ما الصعوبة في إنجاح برنامج إخلاص بسيط؟ الكثير، كما يقول المؤلّـف. تتضمّن التحدّيـات الكبرى توضيح أهـداف العمل، وتصميم نظـام المكافـآت، وإنشاء حوافز قويـة كفيلة بتغيير السلـوك الشرائي، ولكـن ليس إلى حـد تآكل هامش الربـح. وإضافة إلـى ذلك، يجب على الشركات حل لغز نفسية المستهلك، الذي ينتج عنه. على سبيل المثال، جائزتان لهما القيمـة الاقتصادية نفسها، لاستهداف فئات مختلفة من الشـراء. وعلى الشـركات التي تسعى إلـى تحقيق رضـا العميل، تجنّب خمسـة أخطاء منتشرة: لا تبتكر سلعـة جديدة قد ينتج عنها حروب في السعر وغيرها من الحركات التنافسية، ولا تحاول كسب غير المخلصين مـن خلال المكافـآت السهلة، ولا تكافئ كمية الشـراء مقابل الربح، ولا تتخلّ عن المتجر، ولا تعد بما لا تستطيع تزويده.

Reichheld, Frederick F. "Loyalty–Based Management." *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition, November 2000.

القليل من الشركات طوّرت إجراءاتها مع العميل منهجيّاً، آخذين إخلاصـ العميل في الحسبان. فعندما تزيد الشركة أفضل قيمة وتربح رضـا العميل، سترتفع حصصـ السوق والإيـرادات، وستنخفض كلفة الحصـول على عمـلاء جدد. عندهـا، ستتمكّـن الشركة مـن تحسين أجور الموظفين. وذلك بـدوره سيؤثر في رفع الروح المعنوية والالتزام لديهم، وكلّما مكث الموظفون مدّة أطول، تتحسّن إنتاجيتهم، وتنخفض

مصاريـف التدريب. ومن ثـمّ يساعد الرضا الوظيفـي العام، وخبرات الموظفين على خدمة العملاء بصورة أفضل؛ فيبقى العملاء مخلصين للشركـة. وفي النهاية، حيـن يصبح أفضل العمـلاء والموظفين جزءاً مـن نظـام الإخلاص فـي الشركة، سيتبقّـى العملاء غيـر المرغوبين والموظفين الأقل موهبة للمنافسين.

Reinartz, Werner, and Werner, and Vishesh kumar. "The Mismanagement of Customer Loyalty." *Harvard Business Review*, July 2002.

مـن الذي لا يرغب في عملاء مخلصين؟ من المؤكّد أنّ العملاء المخلصيـن يتطلّبون كلفة خدمة أقل، وهم علـى استعداد للدفع أكثر من غيرهـم، وسيسوقون شركتك تسويقاً فاعـلاً من خلال الحديث، أليس كذلك؟ ربما لا. ففي دراسة للعلاقة بين إخلاص العميل والأرباح شملـت ستين ألف عميل في قواعد بيانات لأربع شركات، ظهرت حالة أخـرى. وجد المؤلفـون أنّ الرابط بيـن العملاء والربحيـة كان أكثر تعقيـداً؛ لأنّ العملاء يصنّفون إلى أربع مجموعات، وليس إلى اثنتين. وذلك يعني ببساطة: ليس كل العملاء المربحين مخلصين.

يقترح المؤلّفون طرائق لتقسيم العملاء، بديلة للطرق التقليدية، بنـاءً على تقنيـة «نمذجة تاريـخ - حـدث» راسخة وقادرة علـى تنبؤ احتمـالات الشـراء المستقبليـة بصورة أكثـر دقّة. وباستخـدام أداة كهذه، سيتمكّن المسوّقون مـن التعرّف إلى الفئة التي ينتمي إليها كل عميل، ومن ثمّ التسويق لها بناءً على ذلك.

كتب

Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas. *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets.* Boston: Harvard Business School Press, 2001.

ما قيمة العميل؟ الشركـة التي تستطيع الإجابة عن هذا السؤال بدقّة، هــي شركة على حافّة الاقتصاد المعاصــر القائم على العميل، والتقنية، وكثافة المعلومات. ولكن كيف يمكن قياس قيمة غير ملموسة كالعميل؟ يــزوّدك هذا الكتــاب بالحل: نظام تسويــق جديد ومتكامل وعملي؛ لقيــاس قيمة العميل وإدارتها بصفتها أحــد الأصول المالية، وهــو نظــام مخصّـص لمواكبة متطلّبــات العصــر السريعــة التغيّر، والسوق الرقمي المتزايد.

Harvard Business School Publishing. The Manager›s Guide to Communicating with Customers. *Harvard Mismanagement Communication Letter Collection.* Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

- (هل تصل إلى عملائك؟)
- (التخاطب مع عملائك، عبر شبكة الإنترنت).
- (التواصل مع عملائك).
- (تحديد جبهات التسويق عبر البريد الإلكتروني).
- (أسرار وعلم التسويق المباشر عبر البريد الإلكتروني).
- (التركيز على ما يريده العملاء).
- (زيمان في التسويق).

Heil, Gary, Tom Parker, Deborah C. Stephen, and Jan Car–lzon. *One Size Fits One: Building Relationships One Customer and One Employee at a Time.* New York: John Wiley & Sons, 1999.

يبيّـن المؤلّفـون كيفيـة ترسيخ الالتـزام بجـودة الخدمات في الشركـة، من خـلال تأسيس برنامـج على مستوى الشركـة للتحسين المستمر للخدمة، وتقليـل الممارسات الإدارية غير المجدية، وإيجاد حس من المسؤولية لجودة الخدمات لدى الموظفين.

Nunes, Paul F., and Brain Johnson. Mass Affluence: *Seven New Rules of Marketing to Today's Consumer.* Boston: Harvard Business School Press, 2004

يقـول (بول نيـون) و(برايـان جونســون): التسويـق الشامل عاد مجـدداً، ولكـن بهـدف جديد وتوجّـه حديـث، تهمله الشـركات على خطورتـه. فبينمـا تشكّلت مفاهيـم التسويق الشامل فـي خمسينيات القرن مـن إستراتيجيات القاسـم المشترك الأصغـر التي تستهدف «الطبقـة الوسطى»؛ يقول (نيون) و(جونســون) إنّه يجب إعادة صياغة قواعـد التسويق الشامل لتتناسب مع كتلـة العملاء المزدهرة والأكثر ثـراءً. تملك المجموعـة الغنية دخلاً متاحاً أكثر مـن أي وقت مضى، ويشير الباحثون إلى أنّ أكثرهم ثراءً لا ينفقون إلى مستوى إمكاناتهم، وبذلك يشكّلون فرصـاً من الكسب غير المتوقّع للمسوّقين. وبناءً على بحث شامـل للمستهلك، يضع كتاب كتلة الأثريـاء سبع قواعد جديدة للاستفادة من هذا السوق الكبير المهمل.

التعلم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. *Case in Point.* Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

المثـال التوضيحـي مجموعة مرنة من الحالات علـى الإنترنت، صمّمـت للمساعدة علـى إعداد المديريـن في المستويـات الوسطى والمتقدّمـة؛ لمواجهة تحدّيات القيادة المتنوّعـة. توفّر هذه المواقف القصيـرة والواقعيـة محتوى معقّـداً للتركيز على واقـع حياة القائد. سيختبـر المديرون: مواءمة الإستراتيجيـة، وإزالة معوقات التطبيق، ومراقبة التغييـر، وتوقّع الأخطار، والقـرارات الأخلاقية، وبناء حالة عمـل، وتنميـة إخلاص العميـل، والـذكاء العاطفي، وتطويـر منظور عالمـي، وتعزيـز الإبـداع، وتعريـف المشـكلات، واختيـار الحلـول، والتفويض للتطـوّر، وإدارة الإبـداع، والتأثيـر في الآخريـن، وإدارة الأداء، وتزويد التغذية الراجعة، والاحتفاظ بالمواهب.

Harvard Business School Publishing. *Service Success.* Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

يعدّ تطوير علاقات خدمة ممتازة عاملاً أساسيّاً لجذب العملاء والاحتفـاظ بهم. ومع ذلك، فإنّ تزويد خدمـة جيّدة يتجاوز التواصل اللطيـف مع العمـلاء. وتكوّن (سلسلة الخدمـة – الربح) الإطار الذي يوضّـح كيف يمكن أن يؤدّي الموظفون المخلصون والعملاء الراضون

إلـى نمو كبير لشركة ما. يؤكد (نجاح الخدمــة) على تأثير المدير في تنمية الموظفين، وتحسين كفاية الخدمة، وبالمحصّلة المساهمة في بناء الشركة.

يعتمـد (نجــاح الخدمــة) علــى بحــث مجموعــة إدارة الخدمــة وتحليلها في كلية هارفرد للأعمال، والتي تتضمّن الأستاذين (جيمس هيسكيــت) و(جيفــري ريبورت)، وقد طــوّرت بناءً علــى محتوى مثبت وموثــوق. فهي مبنية على بحث إبداعي شــارك فيه كثير من الأساتذة من كلية هارفرد للأعمال، وغيرهم من الخبراء في مجال الاتصالات في إدارة الأعمال، وتتضمّــن ثلاثاً وعشرين مقالة من مراجعات كلية هارفرد للأعمال بصفتها مصادر.



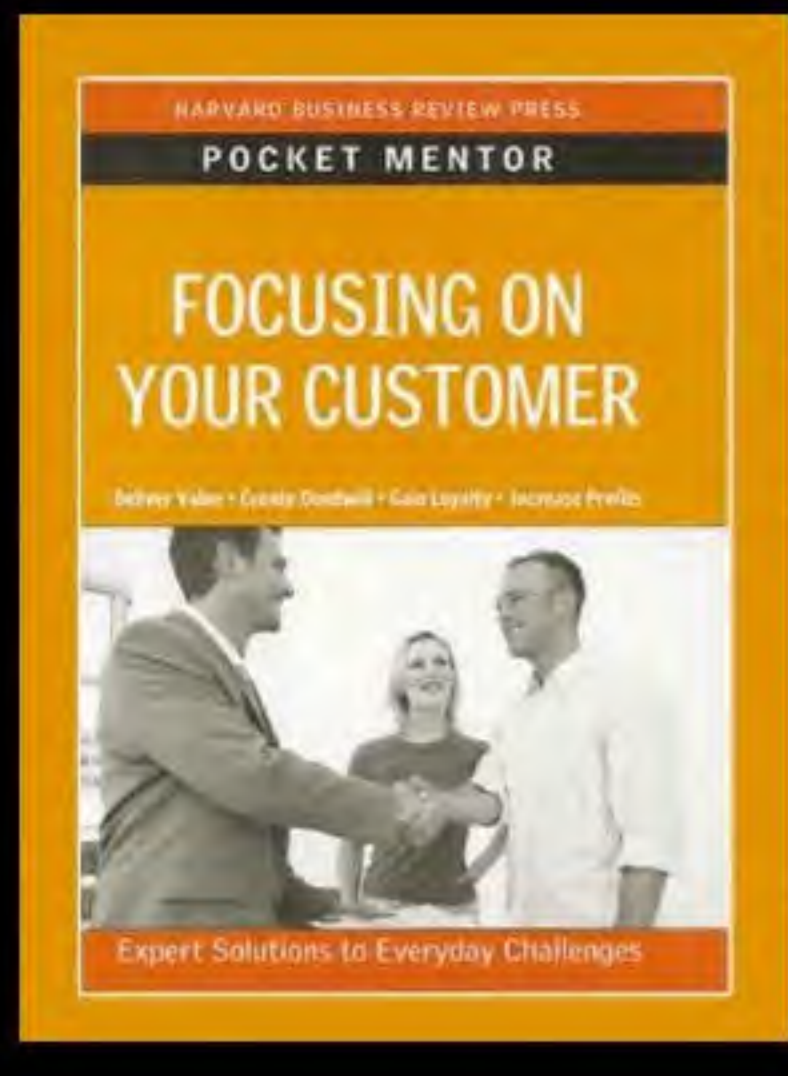
المصادر

1. Duran, Nicole. “Airlines Change to Better Service.” *South Bend Tribune,* October 14, 1999.
2. “United Airlines Dumps Feeder for Air Wisconsin.” *South Bend Tribune,* November 18, 1999.
3. Heskett, James L., Thomas O. Jones, GaryW. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger. “Putting the Service– Profit Chain to Work .” *Harvard Business Re–view,* March– April 1994.
4. Heskett, James L., and Jeffrey Rayport. “Breakthrough Service Management.” An Interactive Internet Course. Module 3: Building Loyalty. San Francisco: Pensare, and Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.
5. Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger. *The Service – Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfac–tion and Value.* NewYork: The Free Press, 1997.
6. How to Really Deliver Superior Customer Service. 2nd ed .Boston: Inc. magazine, 1996.
7. Reichheld, Frederick F. An interview in *Management Sci–ence,* March 1997.
8. “Loyalty–Based Management.” *Harvard Business Re–view,* March–April 1993.

9. Reichheld, Frederick F., and W. Earl Sasser Jr. “Zero De–fections— Quality Comes to Services.” *Harvard Business Review,* September–October 1990.

10. Service Success. The Interactive Manager Seri es. An in–teractive CD–ROM. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

11. Sewell, Carl, and Paul B. Brown. *Customers for Life: How to Turn That One – Time Buyer In to a Lifetime Custom–er.* New York: Currency, 1998



لا يُعدّ إغلاق المبيعات الفردية كافيًا في معظم الشركات؛ فالنجاح يعتمد على تطوير علاقات ناجحة ودائمة مع الزبائن، ولكن، يتطلّب كسب ولائهم الانتباه والعمل الجاد. وفي هذا الكتاب، ستتعلّم تقييم العلاقة الدائمة مع العملاء، ولماذا يُعدّ بناء الولاء معهم منطقيًّا. وستتعلم أيضًا:

- فهم سلسلة (الخدمة - الربح).
- العلاقات المتبادلة بين رضا العملاء، وولائهم، وقدرات الموظف، وربحية الشركة.
- بناء طريقة لتقديم قيمة غير اعتيادية، وصقلها.

من هو المعلم الخبير؟

جيمس ل. هاسكيت أستاذ فخري في كلية هارفرد لإدارة الأعمال، حيث ما زال يدرس فيها منذ عام ١٩٦٥م. وهو مؤلف مشارك لكتاب (سلسلة الخدمة - الربح، واختراق الخدمات: تغيير قوانين اللعبة).

عن سلسلة كتاب الجيب:

سلسلة كتاب الجيب توفر حلولاً مباشرة للتحديات المتكررة، التي تواجه المديرين يومياً، كل كتاب من هذه السلسلة مليء بوسائل عملية، أو «عدة» للعمل، سبق اختبارها، في ميدان عملي، وأمثلة واقعية، لمساعدتك لتحديد نقاط قوتك وضعفك الإدارية، ولتشحذ المهارات النقدية والإبداعية لدى المديرين.

إن هذه السلسلة تعالج احتياجاتك الإدارية اليومية، بسرعة أكبر وبسلامة أكثر فاعلية، سواء كنت على كرسي عملك أو في لقاء، أو في الطريق.

من عناوين هذه السلسلة

تحديد الأهداف — إدارة الفرق — تطوير دراسة جدوى الأعمال

قياس الأداء — **التركيز على العميل** — قيادة الفرق الافتراضية


ISBN:978-603-503-417-3



موضوع الكتاب: التسويق - خدمات العملاء